CHARLIE POWNALL

Lê Uyên Thảo *dịch*

Quản trị thương hiệu trực tuyến

Managing Online Reputation

BẢO VỆ HÌNH ẢNH DOANH NGHIỆP TRÊN MẠNG XÃ HỘI

alphabooks knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Charlie Pownall

QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU TRỰC TUYẾN

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2016

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

LỜI NÓI ĐẦU

Nếu phải kể tên một sự thay đổi quan trọng từ khi mạng Internet xuất hiện trong mười năm qua, thì đó chính là mạng truyền thông xã hội. Khởi đầu là những cộng đồng nhỏ xoay quanh các mối quan tâm chung, mạng xã hội nay đã ngày càng thể hiện rõ khả năng chi phối trên cộng đồng ảo. Nhìn lại thực trạng này trong môi trường kinh doanh trực tuyến tại Việt Nam hiện nay, không ít người trong chúng ta phải đặt ra câu hỏi:

"Tại sao chỉ một dòng trạng thái Facebook của một MC lại huy động được hơn 8 tỉ đồng cứu trợ chỉ sau một ngày?"

"Tại sao chiến thuật tấn công ngành nước mắm truyền thống của một 'đại gia' thực phẩm lại nhanh chóng phản tác dụng và khiến họ bị cộng đồng mạng chỉ trích gay gắt?"

"Tại sao một doanh nghiệp nước giải khát hàng đầu đến nay vẫn mang tiếng xấu, dù họ đã chiến thắng trong vụ kiện với chính khách hàng khiếu nại mình?"

Giả sử những tác động trên chỉ đến từ vài cá nhân nhỏ lẻ trên mạng Internet, hẳn chúng đã không tạo được ảnh hưởng lớn đến như vậy. Ở đây, sức mạnh của số đông đã được chứng minh, khi hàng nghìn, thậm chí hàng trăm nghìn người cùng lên tiếng ủng hộ hoặc phản đối một sự việc nào đó trên mạng. Và không chỉ ở Việt Nam, thứ sức mạnh này đang khiến chính quyền Hồng Kông chao đảo khi được giới sinh viên chống đối vận dụng, còn một tập đoàn máy tính lớn như Dell cũng điêu đứng vì trót chống lại một phóng viên viết bài khiếu nại họ. Ở chiều ngược lại, cũng có nhiều tổ chức biết cách lợi dụng tiếng nói của công chúng. Tổ chức Hòa bình Xanh đã buộc Nestlé phải ngưng hợp tác sản xuất dầu cọ tràn lan tại Indonesia, trong khi một công dân đơn độc là Kristen Christian đã kêu gọi được hàng nghìn người "rút tiền khỏi ngân hàng" trong phong trào Chiếm đóng Phố Wall.

Bạn sẽ đọc thấy tất cả những ví dụ trên trong cuốn sách Quản trị thương hiệu trực tuyến của tác giả Charlie Pownall – cuốn sách đầu tiên mà Alpha Books xuất bản về đề tài quản trị thương hiệu mạng dành cho doanh nghiệp. Điều quan trọng trước hết là các doanh nghiệp Việt Nam phải thôi xem những làn sóng chỉ trích họ trên mạng (nếu có) là "tai họa từ trên trời rơi xuống" và thừa nhận đó là rủi ro tất yếu trong thời đại số ngày nay. Có như thế, họ mới nhận ra được chúng bắt nguồn từ chính sai lầm của mình, từ khách hàng, đối tác, nhân viên cũ bất mãn hay do đối thủ dựng lên để chơi xấu, để có thể tìm ra cách đối phó phù hợp.

Lẽ tất nhiên, sẽ không có một giải pháp nào dành cho mọi vấn đề của các doanh nghiệp; đặc biệt là tại Việt Nam, nơi có cộng đồng mạng đông đảo với đa phần là những người trẻ muốn thể hiện chính kiến. Thế nên, với tư cách là một nhà quản lý, hãy chứng tỏ bạn là một lãnh đạo bản lĩnh và là một "cư dân mạng" tỉnh táo, đầy khôn ngoan.

Alpha Books trân trọng giới thiệu,

Tháng 11/2016

DẪN NHẬP

Tháng Năm năm 2014, tôi được mời hỗ trợ củng cố thương hiệu trực tuyến cho một ủy ban du lịch quốc gia. Các mục tiêu đề ra cho chương trình sáu tháng trên bao gồm: "Mang lại những đánh giá trung thực, chân thành, đáng tin cậy và tích cực về ngành du lịch của _____" (tên quốc gia đã được lược bỏ) và "Đẩy các tin tức tiêu cực xuống trang thứ hai khi hiển thị kết quả tìm kiếm". Những mục tiêu này vô cùng quen thuộc với bất kỳ ai tham gia ngành quản trị thương hiệu trên mạng.

Nhưng câu chuyện đằng sau các mục tiêu trên lại phức tạp hơn nhiều. Quốc gia nói trên vốn là điểm đến quen thuộc của khách du lịch và doanh nhân, nhưng lượng du khách đã tụt dốc thảm hại sau một vụ bạo động khủng bố nghiêm trọng. Các chuyên gia an ninh quốc tế cảnh báo tình hình có thể chuyển biến xấu thêm. Chính phủ các nước khuyến cáo du khách nước họ về nguy cơ khủng bố và bắt cóc. Bom đạn và các vụ mưu sát diễn ra như cơm bữa. Chỉ một biến cố đã kéo đất nước này và những lời gièm pha về họ vào một làn sóng tin tức toàn cầu khủng khiếp và tồi tệ.

Ghi chép cho biết chương trình còn bao gồm "Ngăn chặn những bình luận tiêu cực trong tương lai về các vấn đề an ninh và khủng hoảng khác trong nước"; các đề xuất cũng nêu chi tiết về việc "xây dựng nội dung (trên blog, thông cáo báo chí, bài báo…) và soạn thảo các tài liệu đáng tin cậy có liên quan để đăng tải lên blog và mạng xã hội". Tóm lại, các quan chức của ngành du lịch đang tìm cách chôn vùi tin tức tiêu cực, không để chúng xuất hiện trên các trang tìm kiếm và thay thế bằng thông tin cập nhật tích cực hay những lời khen ngợi giữa cơn khủng hoảng nghiêm trọng tầm cỡ quốc gia. Đồng thời, họ cũng muốn ngăn ngừa việc đăng tải và lan truyền quan điểm tiêu cực. Những lo ngại này là điều dễ hiểu trong thực tế hiện nay, khi rất nhiều người đang sử dụng Internet để lên kế hoạch và chuẩn bị cho các kỳ nghỉ của mình. Tuy nhiên,

phương thức của tổ chức này lại cho thấy tầm hiểu biết hạn hẹp về cách ủng hộ và bảo vệ danh tiếng trong môi trường trực tuyến.

Thách thức mà các thành viên trong ủy ban du lịch này đối mặt đã quá rõ ràng. Được giao nhiệm vụ xây dựng hình ảnh tích cực về đất nước và (có lẽ) còn được tưởng thưởng dựa trên thành quả trong nỗ lực thuyết phục khách du lịch, doanh nghiệp đến thăm và hoạt động tại đây, họ quả thực phải đối mặt với làn sóng các câu chuyện vô cùng tàn độc, khó chịu thông qua các bình luận, hình ảnh và video được chia sẻ trên TripAdvisor, YouTube và nhiều nơi khác. Tất thảy đều cho thấy đất nước họ đang vô cùng hỗn loạn.

Người ta thường nói, cái khó thật sự trong tình huống khó khăn là quyết định xử lý tình huống đó như thế nào. Và các trang mạng xã hội có khả năng biến những tình huống vốn đã khó khăn càng trở nên đáng sợ hơn. Dường như tất cả đều có thể có ý kiến về bạn, nhưng rất ít người chịu đánh giá đúng hay tìm hiểu tường tận. Tin đồn đơm đặt và thông tin sai lệch lan truyền khắp nơi. Hàng nghìn, thậm chí hàng trăm nghìn người chế nhạo và thóa mạ bạn trên Twitter. Trang Facebook của bạn ngập tràn những phản hồi ác ý và mọi người dạy đời lẫn nhau. Tất cả những điều trên sẽ khiến bạn nản lòng, co rúm lại và giả vờ như vấn đề chưa từng xảy ra. Nhưng cách hành xử hèn nhát đó của loài đà điểu không phải là lựa chọn thực tế trong một môi trường đòi hỏi sự cởi mở, trung thực và phản hồi tức thời. Và việc cố tìm lối thoát bằng cách chôn vùi những bằng chứng trên Google hay Facebook, trả tiền thuê các blogger ca ngợi bạn hoặc thao túng công cụ trực tuyến một cách mờ ám để làm suy yếu kẻ thù chỉ càng khiến bạn sa lầy hơn khi bị phát giác.

Mục đích và cách thực hiện cuốn sách

Tôi đã có hơn 20 năm hỗ trợ các doanh nghiệp, chính phủ và cá nhân xây dựng, quản lý cũng như bảo vệ thương hiệu, danh tiếng của họ. Rất nhiều trong số này tập trung vào truyền thông trực tuyến. Ban đầu, tôi dành hầu hết thời gian tư vấn cho các công ty như BP, Barclays, hãng thiết bị WPP để họ phát triển và quản lý các trang web doanh nghiệp, mạng nội bộ, truyền thông trực tuyến và các chương trình marketing. Nhưng dù các kênh truyền thông và chương trình này đều được thiết kế tốt, thu hút được nhiều người và đoạt nhiều giải thưởng, nhưng tôi vẫn khó lòng nhận ra giá trị thật của chúng. Liệu chúng có thật sự chạm đến trái tim và tâm trí của những đối tượng được nhắm tới? Quả thực, chúng ta thường không thể biết được.

Trong suốt khoảng thời gian này, tôi đã dành hàng giờ làm việc để ghi lại những thăng trầm của các doanh nghiệp, chính quyền, tổ chức chính phủ, chính trị gia, những người nổi tiếng và các vận động viên thể thao trên Internet. Hàng trăm ví dụ tràn ngập sổ tay của tôi và gần đây là trong ứng dụng Evernote tiện lợi. Trong thập niên vừa qua, mạng xã hội là vấn đề chiếm số lượng áp đảo trong các ghi chú này và tôi nhận ra mối quan tâm của mình đã dịch chuyển từ xây dựng, quản lý thương hiệu sang những tình huống trong đó các doanh nghiệp buộc phải bảo vệ bản thân họ trên mạng. Mối quan tâm này của tôi đã được thỏa mãn đáng kể từ sau một loạt sự kiện xảy ra vào tháng Sáu năm 2005, còn được gọi là "Địa ngục của hãng Dell"1; theo đó, hãng sản xuất máy tính hàng đầu này đã đối xử thậm tệ với Jeff Jarvis, một nhà báo kiêm học giả công khai chỉ trích chất lượng sản phẩm tồi tệ và dịch vụ chăm sóc khách hàng yếu kém của Dell trên blog của anh, dẫn đến một thảm họa quan hệ công chúng nghiêm trọng và kéo dài.

Vụ việc của Dell gây chú ý vì đây có lẽ là vụ sụp đổ hình ảnh tập đoàn lớn đầu tiên trên mạng xã hội và đã thu hút giới truyền thông chính thống trên toàn cầu; một phần vì nó có vẻ đã dẫn đến sự sụt giảm nghiêm trọng về mức đánh giá độ hài lòng của khách hàng và thị phần của hãng, đồng thời giá cổ phiếu của Dell cũng lao dốc (có thể chỉ là ngẫu nhiên). Sự kiện này cũng làm dấy lên mối quan tâm mạnh mẽ của giới truyền thông dành cho các trường hợp doanh nghiệp và cá nhân tự hủy hoại hình ảnh của mình trên mạng xã hội. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, cụm từ "thất bại vì mạng xã hội"2 đã trả về hơn 200 triệu kết quả tìm kiếm trên Google.

Khi chứng kiến hàng loạt doanh nghiệp lớn sụp đổ hình tượng và nhận thấy ngày càng có nhiều khách hàng lo lắng tìm đến, tôi đã tự tìm ra đáp án thiết thực cho ba câu hỏi then chốt sau:

Bằng cách nào và tại sao danh tiếng của doanh nghiệp lại bị hủy hoại trên web và mạng xã hội?

Phương pháp hiệu quả nhất để giảm thiểu rủi ro trên mạng xã hội là gì?

Bạn nên xử lý ra sao trước những sự cố và khủng hoảng trên mạng xã hội?

Ngoài thu thập những tư liệu được công bố rộng rãi như các bài báo, bình luận và chuyên đề, tôi cũng tiếp cận nhiều doanh nghiệp đã thành công trong việc quản lý và bảo vệ thương hiệu

trực tuyến của họ nhằm xác định rõ họ đã làm tốt điều gì. Do thương hiệu trực tuyến là một đề tài phong phú và trải rộng trên nhiều lĩnh vực mình quen thuộc, nên tôi đã trao đổi với nhiều chuyên gia về các chủ đề như tội phỉ báng, quyền tự do cá nhân, luật sở hữu trí tuệ, an ninh công nghệ3, điều tra tội phạm số, phản ứng khẩn cấp trước thảm họa, quản lý rủi ro, chủ nghĩa hành động trực tuyến4, marketing dựa trên công cụ tìm kiếm5 và Wikipedia để đào sâu hơn các lĩnh vực đặc thù, cũng như bổ sung cho những thiếu sót về mặt kiến thức, kinh nghiệm của chính mình. Nghiên cứu này đã trở thành nền tảng cho một loạt chương trình hội thảo thực tiễn về quản trị thương hiệu trực tuyến dành cho công chúng và khách hàng. Tôi đã tổ chức các hội thảo này khắp các nước châu Á và Trung Đông trong những năm vừa qua. Chúng đồng thời cũng là nền tảng cho cuốn sách này.

Kết cấu của cuốn sách

Quản trị và bảo vệ danh tiếng chưa bao giờ là điều dễ dàng trong môi trường kinh doanh biến động theo thời gian thực như hiện nay. Nhóm chuyên viên theo dõi và lắng nghe các cuộc đối thoại trực tuyến có thể dễ dàng xem nhẹ tác động của một cuộc tranh luận tưởng như vô thưởng vô phạt trên mạng. Quy trình ra quyết định truyền thống rất chậm chạp và rườm rà. Luật sư cần thời gian để đưa ra một ý kiến được cân nhắc kỹ càng. Đội ngũ truyền thông mạng xã hội lại không đủ thẩm quyền trả lời những câu hỏi hóc búa về cách giải quyết của doanh nghiệp đối với vấn đề biến đổi khí hậu. Đến khi phản hồi chính thức được thông qua thì câu chuyện đã lan truyền khắp thế giới, cánh phóng viên và blogger đã lũ lượt kéo vào xâu xé một khía cạnh khác của vấn đề.

Bất kỳ chuyên viên truyền thông và marketing nửa mùa nào cũng sẽ bảo bạn rằng một chiến dịch truyền thông hiệu quả phải bắt đầu từ việc tìm hiểu đối tượng quan sát bạn. Tuy nhiên, điều này lại là thách thức thật sự khi những kỳ vọng, hành vi của khách hàng và các bên liên quan cứ thay đổi liên tục và hoàn toàn không thể dự đoán được. Vì thế, chúng ta sẽ bắt đầu (chương 1) bằng cách xem xét bản chất bất ổn của môi trường kinh doanh hiện nay, cũng như tìm hiểu xem những kỳ vọng, hành vi của khách hàng và các bên liên quan thay đổi ra sao trong môi trường trực tuyến.

Phần I xem xét cách thức định hình danh tiếng trên mạng xã hội và liệt kê các kiểu nguy cơ khác nhau trên mạng (chương 2), trước khi đi vào khám phá bản chất và tác động của một số rủi ro thường gặp, được phân thành rủi ro về chiến lược và tài chính

(chương 3); xã hội và môi trường (chương 4); hành vi và pháp lý (chương 5); hoạt động và công nghệ (chương 6).

Sự chuẩn bị kỹ lưỡng có thể chiếm đến 9/10 nguyên tắc quản trị thương hiệu trực tuyến, tuy nhiên vẫn có những trường hợp buộc bạn phải công khai bảo vệ hình ảnh của mình trên mạng. Phần II sẽ bắt đầu với việc cân nhắc các lựa chọn phong phú có sẵn khi cần đối phó với sự cố trên mạng (chương 7), trước khi vạch ra những nguyên lý và cách thức thực tiễn để đối phó với một số tình huống thường gặp trên mạng xã hội, bao gồm trường hợp khách hàng giận dữ (chương 8), nhân viên phá hoại (chương 9), các nhà hoạt động xã hội tấn công (chương 10), cánh phóng viên quá khích (chương 11) và các chiến dịch marketing phản tác dụng (chương 12).

Phần III đánh giá sự thay đổi của khủng hoảng (chương 13), trước khi định ra những yếu tố cơ bản nhất của một Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội (chương 14) – một phần tối quan trọng trong "kho vũ khí" trực tuyến của doanh nghiệp – cũng như các nguyên lý và phương pháp làm nền tảng cho cách thức ứng phó (chương 15) và hồi phục sau một cuộc khủng hoảng (chương 16) trên Internet hay mạng xã hội.

Những vấn đề không thuộc trọng tâm của Quản trị thương hiệu trực tuyến

Các trang mạng xã hội tiềm ẩn những mối rủi ro cực kỳ đa dạng. Mỗi rủi ro lại có khả năng xảy ra nhiều hay ít tùy thuộc bản thân doanh nghiệp, bối cảnh hoạt động và nhiều yếu tố khác nữa. Cuốn sách Quản trị thương hiệu trực tuyến không khẳng định sẽ giải quyết được mọi vấn đề đó, mà chỉ đề cập đến một số rủi ro thường gặp và tai hại nhất. Cuốn sách cũng không nhằm đặt ra một khuôn mẫu hay "phương thuốc tiên" cho mọi rủi ro; mỗi doanh nghiệp và mỗi hành động mà doanh nghiệp đó thực hiện sẽ đại diện cho những điểm yếu hoặc cơ hội khác nhau. Vì thế, không có phương pháp chung nào cho mọi trường hợp cả.

Những ai nên đọc Quản trị thương hiệu trực tuyến

Mạng xã hội tác động khác nhau đến nhiều lĩnh vực khác nhau, các doanh nghiệp khác nhau và các chuyên gia phụ trách quản trị thương hiệu khác nhau. Thời trước khi có Facebook và Twitter, phương pháp bảo vệ thương hiệu chủ động là đặc trưng của một số hãng dầu khí, các tập đoàn dược phẩm lớn, các công ty sản xuất thuốc lá và vũ khí, doanh nghiệp thuộc sở hữu công và các tổ chức

khác mà danh tiếng vốn đã hoen ố do sản phẩm họ làm ra hoặc do hành động của họ trong mắt công chúng. Trong thời gian gần đây, danh sách này được mở rộng và bao gồm thêm các công ty dịch vụ tài chính cũng như ngành công nghiệp thức ăn nhanh. Nhưng vì mọi người đều có thể chia sẻ suy nghĩ và kinh nghiệm của mình mọi lúc mọi nơi và về mọi chủ đề họ thích, nên các công ty hàng tiêu dùng, nhà bán lẻ, khách sạn, nhà hàng, các hãng kinh doanh trực tuyến, các hãng luật và dịch vụ chuyên nghiệp (tức toàn bộ doanh nghiệp thuộc mọi ngành nghề, quy mô lớn hoặc nhỏ, đa quốc gia hay trong nước) đều đang đối mặt với nguy cơ bị phơi bày cao hơn bao giờ hết. Tuy cuốn sách này chủ yếu hướng đến các tổ chức thương mại, nhưng cũng hữu ích đối với bất kỳ chủ thể kinh doanh nào hiện nay.

Nhận thức được danh tiếng xấu có thể gây tổn thất lớn đến thế nào và khiến doanh nghiệp phạm sai lầm dễ dàng ra sao, mọi người ngày càng xem danh tiếng là một mệnh lệnh chiến lược do CEO và ban lãnh đạo chủ trì. Cuốn sách này sẽ cung cấp thêm nhiều kiến thức để họ nghiền ngẫm. Tuy nhiên, nó cũng nhận định rằng mô hình truyền thống – theo đó danh tiếng của doanh nghiệp được quản lý bởi đội ngũ truyền thông và các chuyên gia quan hệ công chúng – đã trở nên lỗi thời và mọi bộ phận bao gồm marketing, kinh doanh, chăm sóc khách hàng, nhân sự, pháp lý, quản lý rủi ro, kiểm toán nội bộ và truyền thông trực tuyến phải chủ động tham gia, hợp tác chặt chẽ với nhau. Cuốn sách này hữu ích với bất kỳ chuyên gia nào thuộc các bộ phận này. Và điều quan trọng cuối cùng: Quản trị thương hiệu trực tuyến là cuốn sách vì lợi ích của những sinh viên theo học các ngành kinh doanh, truyền thông và marketing, những người sẽ phải tự trang bị năng lực chuyên môn để giải quyết các vấn đề được khai thác trong cuốn sách này, cũng như trong suốt sự nghiệp của họ.

Chương 1.
ĐIỀU BẤT THƯỜNG MỚI MẺ

Tôi viết cuốn sách này trong văn phòng với hướng nhìn xuống các cuộc biểu tình chống chính quyền tại Hồng Kông. Xa xa bên dưới, một khu trại sặc sỡ được dựng lên từ những chiếc ô, biểu ngữ cổ động và giấy ghi chú màu vàng chen chúc giữa các tòa nhà chọc trời ốp kính vô danh. Những ngày này yên tĩnh một cách kỳ quái. Hàng rào thép và gỗ ngăn cho không ai đến gần, trong khi sinh viên ngồi trong các lớp học tạm, nghiên cứu giáo trình kế toán và lịch sử y học. Nhất cử nhất động của họ đều bị cảnh sát, đám đông nhà báo và các du khách hoang mang theo dõi sát sao. Quang cảnh trông hệt như địa ngục tưởng tượng trích từ tiểu thuyết của J. G. Ballard6.

Đến đêm, không khí thay đổi khi người dân địa phương dừng chân trên đường từ công sở về nhà. Các thủ lĩnh sinh viên, các chính trị gia bắt đầu phát biểu trên bục diễn thuyết, buộc tội chính quyền tắc trách, trù trừ và bất tài nên không cho phép họ tổ chức bầu cử dân chủ hơn. Đột nhiên, một nhóm biểu tình đeo mặt nạ tiến đến gần sân khấu và đòi được phát biểu, nhưng đã bị từ chối vì không chịu lộ thân phận. Họ bắt đầu giận dữ đập phá rào chắn và nhanh chóng bị đám đông sinh viên nổi giận trấn áp. Nhóm người này bị phát hiện là được tổ chức để đáp lại một bài viết của người dùng có tên "Quá ngây ngô"7 trên trang HKGolden, một cộng đồng trực tuyến phổ biến tại Hồng Kông, kêu gọi các thành viên hãy giành lấy sân khấu diễn thuyết chính từ những người biểu tình và thay bằng một sân khấu dành cho bất cứ ai mong muốn được phát biểu, chứ không chỉ cho các nhóm sinh viên và tòng sự của họ.

Phần lớn những biến động của cuộc biểu tình được điều phối từ trên mạng. Hai nhóm biểu tình chính – Học Dân Tư Triều8 và Liên đoàn Sinh viên Hồng Kông9– đã sử dụng Twitter, Facebook

và Instagram để vận động và tổ chức đội ngũ, đồng thời tuyên truyền quan điểm của họ. Nhưng lựa chọn tối ưu của họ vẫn là Snapchat và FireChat. Snapchat là dịch vụ chia sẻ hình ảnh được mã hóa trên điện thoại di động, cho phép người dùng xác định người nhận có thể nhìn thấy tin nhắn của họ trong bao lâu. Trong khi đó, FireChat là ứng dụng di động sử dụng mạng "mesh"10 cho phép kết nối WiFi và Bluetooth độc lập với đường truyền Internet hay mạng dữ liệu, nghĩa là tin nhắn vẫn được gửi đi ngay cả khi đường truyền bị chặn hay mạng di động bị ngắt. Những công cụ trên cho phép mọi người liên lạc với bạn bè hoặc người ủng hộ mà không phải lo Internet bị hạn chế truy cập, hay trong trường hợp của Snapchat là việc các tin nhắn của họ bị theo dõi hay can thiệp. Điều này đồng nghĩa các thủ lĩnh sinh viên có thể vận động hàng nghìn người ngay tức thì và an toàn trong một khoảng thời gian vô cùng ngắn. FireChat đã có hơn 500 nghìn lượt tải về tại Hồng Kông chỉ trong 10 ngày đầu của phong trào biểu tình.

Chỉ mới gần đây, những công nghệ như trên vẫn còn là tài sản riêng của các chính phủ và tập đoàn kếch sù muốn bảo mật công tác truyền thông của họ. Việc chúng được sinh viên sử dụng rộng rãi đã cho thấy sự biến chuyển toàn diện trong bối cảnh truyền thông ngày nay. Tuy nhiên, sự biến chuyển này không bắt nguồn từ công nghệ, mà từ các kỳ vọng và hành vi, vốn là minh chứng cho năm hướng chuyển dịch quan trọng: (1) tốc độ truyền thông tin phi thường, (2) sự nghi ngờ lan rộng đối với các tổ chức lớn và giới truyền thông, (3) bất cứ ai cũng có thể dễ dàng phá hoại những tổ chức uy tín nhất, (4) bản chất phân cực và tụ họp ngày càng rõ rệt trong các cộng đồng trực tuyến, cũng như (5) bản chất của các quan điểm vốn không kiên định.

Thông tin lan truyền với tốc độ chóng mặt

Tháng Mười một năm 2010, tin đồn về vụ rơi máy bay Qantas A380 lan truyền khắp Internet. Thực ra, động cơ máy bay chỉ bị bắt lửa và máy bay đã hạ cánh khẩn cấp thành công xuống Singapore. Tuy nhiên, tin đồn đã trở thành tin thật khi mọi người chia sẻ thông tin từ những tài khoản thừa nhận đã tận mắt chứng kiến sự việc, đặc biệt là trên Twitter. Sau đó, một loạt đầu báo và kênh truyền thông chính thống đã mau chóng đăng lại chúng. Thông thường, hãng hàng không có thể gửi gấp một thông cáo trấn an đến giới truyền thông để có đủ thời gian tìm hiểu sự thật. Nhưng trong trường hợp này, câu chuyện đã "gây sốt" (viral) trên mạng, được lan truyền không phải từ các phóng viên chuyên nghiệp mà từ những người dân tò mò trước sự kiện này, cũng như không bị ràng buộc bởi nguyên tắc kiểm tra thông tin và đối chiếu

nguồn tin mà họ trích dẫn.

Năm 1710, Jonathan Swift đã phát biểu: "Thông tin sai lệch bay như tên bắn, còn sự thật thì khập khiễng bước theo sau." Giá mà ông còn sống tới hôm nay để chứng kiến điều đó. Khi mỗi hành động sai lầm đều bị rêu rao và bới móc, không mấy ngạc nhiên khi nhiều tổ chức thường xuyên rơi vào tình cảnh nguy hiểm và dành rất nhiều thời gian thăm dò và mò mẫm tìm cách đối phó. Tốc độ lan truyền thông tin phụ thuộc vào nhiều yếu tố, từ bằng chứng thực tế cho đến danh tiếng của doanh nghiệp. Văn hóa trực tuyến ở từng địa phương cũng là yếu tố quan trọng. Tin truyền miệng qua mạng tại Trung Quốc là một ví dụ. Chúng lan truyền với tốc độ chóng mặt, khiến cả những chuyên gia quốc tế sành sỏi nhất cũng phải hụt hơi dõi theo. Một phần vì số lượng người tham gia quá lớn, phần khác vì hầu hết thông tin tại Trung Quốc không phải là bình luận tin tức, mà chỉ được sao chép tức thì lên trang weibo hoặc WeChat, tức các ứng dụng tương ứng với Twitter và Whatsapp tại quốc gia này.

Tốc độ truyền tin cũng là một biểu hiện cho thấy doanh nghiệp bị phơi bày nhiều đến thế nào trước quan điểm trên mạng. Doanh nghiệp càng thể hiện mình rõ cộng với thành phần chống đối càng lớn và cố chấp, thì những tin xấu về doanh nghiệp đó sẽ càng lan truyền nhanh chóng. Khi ký giả công nghệ Ryan Block gọi điện cho trung tâm dịch vụ khách hàng của hãng Comcast11 để cắt hợp đồng, trải nghiệm của bản thân ông với cách phục vụ của đại diện chăm sóc khách hàng tồi tệ đến mức ông đã quyết định ghi âm lại cuộc nói chuyện khi đang trao đổi giữa chừng. Sau đó, đoạn ghi âm này đã được ông tung lên mạng, cho thấy đại diện chăm sóc khách hàng liên tục hỏi Block lý do ông muốn cắt dịch vụ và tìm mọi cách ngăn ông làm điều đó. Đoạn ghi âm ngay lập tức gây sốt và nhận được gần 6 triệu lượt nghe, xuất hiện nhan nhản trên nhiều hãng thông tấn chính thống và thậm chí còn ghi dấu bằng một bức biếm họa trên tờ New Yorker. Hiển nhiên, việc ghi âm và công bố cuộc tranh luận cho tất cả mọi người truy cập đã giúp câu chuyện lan truyền nhanh chóng. Nhưng đa phần mọi người đều nhận thấy nguyên nhân là do Comcast không chiếm được thiện cảm và đã có tai tiếng dịch vụ khách hàng yếu kém, đồng nghĩa với việc họ không những phải đối mặt với lực lượng khách hàng giận dữ và các blogger lớn tiếng đông đảo trên mạng, mà còn phải đối phó với hàng loạt các cộng đồng, trang web và trang blog tẩy chay Comcast. Trang tổng hợp tin tức Reddit có hẳn một mục đặc biệt (còn gọi là "subreddit") với hơn 1.800 thành viên để "trút bực dọc vì những trải nghiệm kinh khủng với Comcast. Bạn có thể đăng bài hỗ trợ kỹ thuật, cho lời khuyên hoặc đơn giản là trút giận

lên dịch vụ tệ hại và độc quyền của Comcast!"

Chủ nghĩa hoài nghi lan rộng

Ngày 23 tháng Bảy năm 2011, sét đã đánh trúng chuyến tàu cao tốc mới nhất đang chạy trên chiếc cầu đường sắt ngoại ô thành phố Ôn Châu (Wenzhou), Đông Nam Trung Quốc, khiến nó va chạm với một đoàn tàu khác, làm 40 người thiệt mạng và gần 200 người bị thương. Vụ tai nạn nhanh chóng thu hút sự chú ý của giới truyền thông địa phương và trong nước. Họ đổ xô đến hiện trường chỉ để chứng kiến tám chiếc máy xúc công nghiệp đang chôn hai toa tàu xuống các hố mới đào. Việc này đã được ghi hình và đăng tải lên mạng, khiến người dân địa phương tức giận và lập tức tràn lên Internet, phê phán chính phủ đang cố gắng che giấu vụ tai nạn. Những nỗ lực tiếp theo của Bắc Kinh nhằm xoa dịu tin đồn chỉ khiến tình hình thêm tồi tệ, khi hơn 90% số người khảo sát trên mạng Sina Weibo cho rằng cách xử lý của chính phủ là "quá tồi tệ – chính phủ không xem chúng ta là con người nữa".

Người nước ngoài có thể dễ dàng nghĩ rằng Bắc Kinh gieo nhân nào gặt quả nấy, nhưng sự hoài nghi rằng chính phủ và các công ty đang hành động vì lợi ích của họ không chỉ giới hạn trong lãnh thổ Trung Hoa. Theo khảo sát của Trung tâm Nghiên cứu Pew, mức độ tín nhiệm của công chúng với chính phủ Mỹ đã lao dốc từ 77% (năm 1964) xuống 24% (năm 2014). Khảo sát đánh giá mức độ tín nhiệm do Tập đoàn Quan hệ Công chúng Edelman thực hiện vào năm 2014 cũng cho thấy niềm tin dành cho chính phủ ở nhiều quốc gia trên thế giới đã giảm xuống mức thấp kỷ lục trong lịch sử. Điều tương tự cũng xảy đến với doanh nghiệp và giới truyền thông. Nghiên cứu của Edelman cũng cho thấy chỉ 1/4 số người được khảo sát nói rằng họ tin vào sự trung thực của các CEO và số người tin rằng các CEO ra quyết định dựa trên khía cạnh đạo đức thậm chí còn thấp hơn.

Điều này không có nghĩa rằng sự hoài nghi hay chỉ trích thâm nhập vào mọi ngóc ngách của thế giới trực tuyến. Những tổ chức có danh tiếng vững chắc có thể được lợi từ sự hoài nghi khi một vấn đề bất thường hoặc riêng lẻ phát sinh. Nhưng các tổ chức bị cho là thường xuyên hành xử kém và không thỏa đáng nên lường trước rằng họ sẽ bị sỉ vả. Tuy Comcast đã có lời xin lỗi chính thức đến cá nhân Ryan Block và bạn gái, đồng thời đăng tải trên trang web của hãng tuyên bố: "Cách hành xử của đại diện khách hàng phía chúng tôi là hoàn toàn không thể chấp nhận được, nhưng nó không phản ánh cách chúng tôi đào tạo đội ngũ chăm sóc khách hàng của mình", song Comcast vẫn tiếp tục nhận về rất nhiều lời

chỉ trích trên mạng. Chúng đã biến thành cuộc tấn công toàn diện khi Block phát hiện ra bài đăng trên Reddit từ một nhân viên cũ của Comcast, khẳng định công ty này đã tuyển một lực lượng "chuyên viên duy trì khách hàng" – những người này được trả công theo số lượng khách hàng họ giữ lại.

Ngay cả những doanh nghiệp "thanh cao" nhất vẫn có thể bị chế nhạo không thương tiếc nếu bị xem là cố ý lừa dối khách hàng. Vào năm 2012, General Mills được Viện nghiên cứu Danh tiếng12 bình chọn là "Doanh nghiệp uy tín nhất Hoa Kỳ". Nhưng chỉ hai năm sau đó, hãng sản xuất ngũ cốc ăn liền này đã cập nhật các điều khoản pháp lý, khiến khách hàng không thể kiện họ được nữa và cố ý làm điều này một cách lén lút – bằng cách chỉ cập nhật các trang điều khoản này lên web của hãng. Khi việc này bị phát hiện, công chúng đã vô cùng giận dữ. Hai ngày sau đó, những điều khoản này đã bị rút lại. Nhưng lời giải thích rằng các điều khoản – và ý định của công ty – bị "nhiều người hiểu lầm" đã khiến việc rút lại chúng cũng gây nên sự bất đồng nghiêm trọng.

Các kênh truyền thông chính thống cũng chẳng khá hơn. Cho đến gần đây, các tờ báo danh tiếng như New York Times, The Times of India, Yomiuri Shimbun (tờ báo có số lượng xuất bản phẩm lớn nhất Nhật Bản và thế giới với hơn 10 triệu độc giả mỗi ngày) hay các hãng thông tấn như BBC vẫn đóng vai trò quyết định trong việc định hướng mọi người đọc gì, từ đó quyết định cả việc họ không đọc gì. Nhưng khi mục rao vặt nhường chỗ cho các trang quảng cáo miễn phí như Craigslist và tin tức bị biến thành hàng hóa, các nhà xuất bản phải chịu sức ép đưa tin nhanh hơn, cắt giảm chi phí và có chính kiến hơn. Điều này đã dẫn đến hàng loạt bài báo hư cấu, sai lệch và phiến diện, khiến độc giả càng có thêm lý do để chuyển sang theo dõi các trang tin trực tuyến như Business Insider, Buzzfeed và Vox. Sự dịch chuyển này dường như không có điểm dừng: trang Business Insider hiện có nhiều độc giả hơn cả tờ The Wall Street Journal.

Đáng lo ngại hơn, những kênh tin tức mới này có thể mang đến những chuẩn mực biên tập hoàn toàn mới, kết hợp giữa tin tức chính thống với "quảng cáo tự nhiên" (nội dung do các công ty đưa ra dưới vỏ bọc là các câu chuyện độc lập nửa vời), giữa nội dung phân tích với dịch vụ tư vấn của chính trang tin đó, giữa ảnh động gif với những tấm ảnh mèo con gợi nhớ đến báo chí ba xu giật gân từ thế kỷ XVIII, XIX. Tác giả Ryan Holiday, trong cuốn sách xuất sắc Trust me, I'm Lying (tạm dịch: Tin tôi đi, tôi đang nói dối đấy) đã chỉ ra rằng những blogger viết bài cho trang Buzzfeed và các trang tin thịnh hành khác được trả công dựa trên

số lượt xem các bài viết của họ, nghĩa là sự thật thường bị bỏ qua trong cuộc đua đăng tin sớm nhất hoặc bảo đảm có một góc nhìn mới. Và khi Buzzfeed đã đăng bài thì khả năng câu chuyện đó được hãng tin CNN hay tờ Daily Mail Online trích dẫn là rất cao. Kết quả cuối cùng là chúng ta có một vòng luẩn quẩn những câu chuyện nửa giả nửa thật, hoặc chỉ đúng một phần, hoặc hoàn toàn bịa đặt chen vào mọi tầng lớp báo chí. Chúng được đón nhận bởi một bộ phận công chúng không quan tâm đến sự thật mà chỉ muốn tin vào những điều tồi tệ nhất. Không lấy làm lạ khi mọi người ngày càng trở nên hoài nghi.

Ai cũng vung gươm được

Nếu đã xem phim Chiến tranh giữa các vì sao13, hẳn bạn sẽ nhớ hình ảnh thanh gươm ánh sáng, vũ khí được sử dụng trong những cuộc cận chiến giữa các hiệp sĩ Jedi và người Sith. Được chế tạo từ tia plasma cố định trong trường năng lượng, thanh gươm ánh sáng rất nặng và khó sử dụng, nhưng lại là vũ khí đáng sợ trong tay một cao thủ. Trong phần IV của bộ phim này, nhân vật Obi-Wan Kenobi đã nói rằng: "Ai cũng dùng được súng năng lượng hay que hàn, nhưng sử dụng thành thạo thanh gươm ánh sáng thì hẳn không phải người tầm thường." Vài tháng trước, khi nhận được một tấm séc cho công việc tôi vừa hoàn tất tại Singapore, tôi đã đến chi nhánh Ngân hàng Doanh nghiệp HSBC tại Hồng Kông, hy vọng có thể gửi số tiền này một cách nhanh chóng và dễ dàng, nhưng lại được thông báo rằng giao dịch này sẽ phải chịu một khoản phí cao không ngờ và mất đến ba tuần mới hoàn thành. Kinh ngạc và điên tiết, tôi đã giải tỏa bức xúc trên Twitter. Để giữ uy tín, ngân hàng đã công khai phản hồi sau đó vài giờ, dù chỉ là lời gợi ý tôi liên lạc với tổng đài tại Anh. Khi kiểm tra tài khoản ngân hàng trên Internet vài ngày sau, tôi ngạc nhiên và hài lòng khi thấy tấm séc đã được xử lý xong và lệ phí đã giảm. Với Twitter, tôi nhận ra mình có cơ hội khiếu nại cho trường hợp này cao hơn nhiều (dùng súng máy) so với cách khiếu nại truyền thống là điền đơn phản ánh rồi chờ đợi điều khả quan nhất. Cách này thậm chí còn nhanh hơn thông báo cho quản lý ngân hàng.

Khi bố mẹ của Hasan Syed bị thất lạc hành lý trên chuyến bay từ Chicago đến Paris vào tháng Tám năm 2013, anh ta đã "rút gươm ánh sáng ra khỏi vỏ". Quá chán chường với cách hãng hàng không British Airways xử lý vấn đề, Syed đã đưa câu chuyện lên Twitter. Nhưng thay vì chỉ "tweet14" lời phàn nàn của mình, anh đã mua gói "tweet quảng cáo" trên Twitter với giá 1 nghìn đô-la thông qua dịch vụ mua quảng cáo tích hợp trên mạng xã hội này, để cảnh báo với mọi người rằng dịch vụ chăm sóc khách hàng của

hãng "quá khủng khiếp" và hãng "không thể lần ra hành lý của bạn". Anh còn đe dọa sẽ còn chạy quảng cáo đến khi nào British Airways tìm thấy hành lý của bố mẹ anh.

So với quảng cáo truyền thống, việc đăng tải nội dung quảng cáo trên Twitter rẻ hơn, tập trung hơn (có thể hướng đến một nhóm đối tượng mục tiêu dựa trên vị trí địa lý, ngôn ngữ, giới tính, sở thích và các tiêu chí khác), có thể theo dõi và cải thiện theo thời gian thực. Trong trường hợp này, Syed đã hướng quảng cáo của anh đến những người theo dõi trang Twitter của British Airways tại Anh và Mỹ. Và do đây là lần đầu tiên một cá nhân mua hẳn quảng cáo trên Twitter để tấn công một tập đoàn quốc tế lớn toàn cầu, nên câu chuyện của Syed đã thu hút sự chú ý của giới truyền thông. Chỉ trong sáu giờ đồng hồ, trang blog công nghệ lừng danh Mashable tại Mỹ đã đăng lại câu chuyện này, dẫn đến làn sóng tweet lại, đăng blog và đưa tin trên các kênh truyền thông chính thống như BBC, Mail Online, Huffington Post, NBC News, cũng như hàng trăm trang tin và blog khác trên toàn thế giới.

Dĩ nhiên, Hasan Syed không phải là người duy nhất nhận ra sức mạnh của mạng xã hội. Ngày nay, bất kỳ ai truy cập Internet được đều có thể sử dụng Twitter hay Facebook để trút tâm sự. Chẳng hạn, các nhân viên đã có một vũ khí lợi hại để chống lại những ông chủ của họ (được chứng minh qua trường hợp của Edward Snowden15 khi tố giác chính phủ Hoa Kỳ). Đồng thời, các doanh nghiệp có thể dễ dàng lan truyền tin đồn thất thiệt về đối thủ – tất cả những gì họ cần là một cái tên giả và địa chỉ e-mail không liên quan đến công ty của họ.

Các rào cản về địa lý cũng được san phẳng. Blogger ở nước này có thể phát ngôn một điều hoàn toàn bịa đặt về một cá nhân hoặc công ty nào đó ở nước khác, mà vẫn tự tin rằng anh ta sẽ không vướng vào rắc rối pháp lý bởi sự không nhất quán trong thể chế pháp luật giữa các quốc gia. Những cuộc tấn công dữ liệu thường được điều khiển từ nước ngoài, như trường hợp của Sony vào cuối năm 2014 khi phát hiện một lượng lớn e-mail nội bộ, tài liệu và thông tin cá nhân của nhân viên bị rò rỉ trong một cuộc tấn công được lên kế hoạch và có chủ đích tại Bắc Triều Tiên.

Do vậy, khả năng phá hoại một doanh nghiệp không chỉ giới hạn ở những người liên quan nữa. Bất cứ ai, vào bất cứ lúc nào và tại bất cứ đâu, cũng có thể mưu tính gây ra tình trạng chia rẽ và thiệt hại uy tín nghiêm trọng nhất.

Văn hóa bầy đàn tăng thêm thù oán

Một trong những kinh nghiệm ban đầu của tôi trong việc xây dựng và quản lý một cộng đồng trực tuyến là khi giúp một nhóm doanh nhân, nhà kinh tế và chính trị gia thiết kế, vận hành trang web của đồng tiền chung châu Âu. Đó là giai đoạn cuối thập niên 1990, trong bối cảnh nước Anh đang sôi sục trước viễn cảnh đồng tiền chung của khối EU và tự hỏi liệu họ có nên tham gia hay không. Có ý kiến cho rằng họ nên lập một trang web cung cấp thông tin hữu ích và chân thực nhằm giúp các doanh nghiệp Anh đối phó với một liên minh thương mại khổng lồ, sử dụng một đồng tiền mới mạnh mẽ hoạt động ngay bên cạnh nước Anh. Trang web cũng sẽ tạo ra một môi trường trung lập, trong đó các doanh nhân có thể thảo luận về những vấn đề mới nhất và tìm kiếm lời khuyên.

Không ngạc nhiên khi nhiệm vụ giữ cho cộng đồng này tập trung vào các vấn đề trước mắt – hiệu quả thực tiễn của việc sử dụng một đồng tiền duy nhất đối với các doanh nghiệp Anh, chứ không sa vào thắc mắc về vai trò chính trị của nước Anh – tỏ ra rất khó khăn. Phần lớn người dùng truy cập vào trang web này để hiểu rõ hơn vấn đề, dù họ phản đối việc sử dụng đồng tiền chung hay công khai phản đối khối EU, đều tôn trọng lập trường trung lập của trang web và tuân thủ nguyên tắc tham gia. Tuy nhiên, một bộ phận thiểu số quá khích lại liên tục tìm cách xáo trộn vấn đề và khiến cộng đồng này leo thang thành một trận khẩu chiến kéo dài như trong Nghị viện. Thậm chí, trang web còn nhiều lần bị tấn công.

May mắn là nhóm thiểu số quá khích này không bao giờ lấn át được nhóm đa số, một phần vì chúng tôi rất nghiêm túc đảm bảo mọi nội dung được đăng tải và thảo luận trên trang web không vượt quá giới hạn. Các thành viên vi phạm sẽ bị cảnh cáo và nếu tái phạm, tài khoản của họ sẽ bị khóa. Nhưng việc quản lý các cộng đồng và diễn đàn trực tuyến vào thời điểm đó vẫn khá minh bạch. Số lượng người truy cập Internet chưa nhiều và họ cũng không sử dụng công nghệ phức tạp để đăng nội dung. Hơn nữa, khi ấy Facebook, Twitter hay LinkedIn chưa xuất hiện, đồng nghĩa mọi người có ít nơi để tụ tập và bàn luận về những điều họ quan tâm, còn các trang web thời ấy lại tương đối khó sử dụng và không cho phép người dùng theo dõi người khác một cách riêng lẻ hay theo nhóm. Những cuộc tranh cãi hầu hết chỉ giới hạn trong phạm vi cộng đồng đang tranh luận về đề tài đó, hoặc thông qua các chiến dịch e-mail.

Bẵng đi một thập niên, tôi nhận ra mình đang dẫn đầu một nhóm quản lý nhiều trang Facebook và tài khoản Twitter cho một hãng

sản xuất thiết bị viễn thông và điện thoại thông minh từ Trung Quốc. Từ một công ty non trẻ, họ đã nhảy vào hàng ngũ các doanh nghiệp hàng đầu trong cả hai lĩnh vực trên bằng cách sản xuất sản phẩm chất lượng cao với giá thấp. Và do là một công ty tư nhân, họ có thể dùng lợi nhuận để đầu tư nghiên cứu phát triển sản phẩm, đào tạo nhân viên mà không cần chia lại cho các nhà đầu tư. Câu chuyện của họ thật phi thường trên nhiều phương diện, nhưng đồng thời cũng bị bao phủ trong đám mây thị phi. Huawei – doanh nghiệp được nhắc đến – bị xem là có quan hệ thân cận với quân đội và chính quyền Trung Quốc, được hưởng lợi bất công từ nhà nước và sao chép công nghệ của các đối thủ. Đồng thời, một số chính phủ trên thế giới, đặc biệt là Washington, lo ngại rằng những công nghệ của hãng này có thể được sử dụng vào mục đích giám sát và tạo thành mối đe dọa đối với an ninh quốc gia.

Làm việc cho khách hàng này cho phép tôi nhìn rõ nhiều đối tượng khách hàng và các bên liên quan khác nhau về xuất thân, quan điểm, lập trường và kinh nghiệm đến thế nào trong môi trường trực tuyến. Một mặt, có rất nhiều người thật sự ấn tượng trước những sản phẩm của hãng và giá trị mà chúng đại diện. Một số người có thể không biết đây là một doanh nghiệp Trung Quốc, nhưng phần lớn hoàn toàn biết rõ và sẵn sàng nghi ngờ. Nhưng mặt khác, cũng có một lượng kha khá khách hàng đã mua sản phẩm, đánh giá sản phẩm có chất lượng kém và dịch vụ hỗ trợ hầu như không tồn tại. Lại có nhiều nhóm nhỏ khác, từ những người thiếu thiện cảm với sản phẩm có xuất xứ từ Trung Quốc cho đến những người lo ngại về tiếng xấu đối với môi trường của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, còn có một bộ phận đáng kể mong được làm việc cho một công ty đang phát triển nhanh và được xem là có chế độ đãi ngộ nhân viên tốt hơn nhiều doanh nghiệp Trung Quốc khác.

Chính bởi nhiều mối quan tâm xung khắc nhau như trên, nên một lượng lớn tương tác trực tuyến vốn không lành mạnh sẽ trở thành ác ý. Thậm chí trong khi nhiều người than phiền về chất lượng chăm sóc khách hàng của Huawei, các cuộc tranh luận này sẽ bị chen ngang bởi những người buộc tội hãng này vì chuyện không đâu, từ do thám chính phủ Ấn Độ, cấu kết với tổ chức Taliban cho đến mưu đồ đánh sập chính phủ các nước châu Phi. Những ai công khai khen ngợi Huawei thường bị cô lập và xem là tay sai hay phản bội. Có lúc, khoảng 7 nghìn người dùng từ Venezuela đã ùa vào trang Facebook toàn cầu của hãng để cáo buộc hãng đã không thực hiện cam kết nâng cấp một số dòng điện thoại. Cuộc tấn công được sắp xếp đúng vào thời điểm diễn ra sự

kiện lớn nhất ngành điện thoại tại Barcelona.

Huawei đã làm dấy lên những quan điểm mạnh mẽ bất thường, nhưng Internet cũng trở thành môi trường biến động và dễ phân cực hơn rất nhiều kể từ khi mạng xã hội xuất hiện. Điều này chủ yếu là do bạn có thể tùy chọn và quyết định mình muốn lắng nghe ai và nghe điều gì, dẫn đến cảm giác mình đang "hùa theo bầy" ngay từ ban đầu. Và trong môi trường đó, cảm xúc điều khiển quan điểm trực tuyến cũng mạnh mẽ không kém lý trí. Chỉ cần bạn phát ngôn một điều gây tranh cãi hoặc đi ngược lại lập trường của cộng đồng, bạn sẽ gánh chịu hậu quả ngay lập tức và không được tha thứ.

Quan điểm không kiên định

Vào những năm 2000, giai đoạn mà cuộc cách mạng di động đang bén rễ, thời gian tập trung trung bình của con người vào là khoảng 12 giây. Nghiên cứu cho thấy hiện nay chúng ta chỉ có thể tập trung trong vòng 8 giây, tức chỉ nhiều hơn cá vàng 1 giây. Khi khả năng tập trung thu ngắn lại, nghĩa là khả năng tư duy logic và thấu đáo các vấn đề của chúng ta cũng giảm sút. Điều này dẫn đến những kỳ vọng, hành vi của chúng ta chỉ mang tính cục bộ và thay đổi chóng vánh. Và do đó, mọi việc trở nên càng khó khăn hơn đối với các doanh nghiệp. Hãy xem xét vụ tai tiếng khi hãng Sony Pictures bị tấn công vào cuối năm 2014. Khi đối diện với vụ rò rỉ thông tin, phản ứng đầu tiên của họ chỉ giới hạn trong những đồn đoán xem ai là người chủ mưu trong sự việc này, cũng như liệu sự cố này có liên quan gì đến bộ phim sắp ra mắt của hãng – The Interview, một bộ phim hài kể về hành trình ám sát nhà lãnh đạo Bắc Triều Tiên, Kim Jong Un. Nhưng rồi, thông tin về tiền lương và số an sinh xã hội của hơn 47 nghìn người, bao gồm các nhân viên và cựu nhân viên Sony, cộng tác viên tự do và diễn viên điện ảnh đã bị lộ. Tiếp sau đó là chi tiết về hệ thống an ninh của hãng, chìa khóa truy cập server và mật khẩu của mọi bộ phận trong hệ thống IT cùng rất nhiều tài khoản trên các mạng xã hội, chi tiết về các bí danh hãng dùng để giấu danh tính các ngôi sao điện ảnh hàng đầu, tài khoản e-mail của các lãnh đạo cấp cao trong Sony, kể cả CEO của hãng và chiến lược marketing – tất cả đều bị lộ. Những câu hỏi lớn và hoàn toàn có cơ sở bắt đầu được đặt ra về chất lượng hệ thống bảo mật thông tin của Sony. Tuy nhiên, câu chuyện lại đổi chiều một lần nữa khi giới truyền thông lần ra tình tiết trong các e-mail: chúng thể hiện những quan điểm mù quáng, kỳ thị chủng tộc, kỳ thị giới tính và quấy rối trong nội bộ hãng.

Không phải nói chúng ta cũng biết công chúng xúm vào câu chuyện nóng hổi mà những e-mail này tiết lộ nhanh đến thế nào – cùng tin đồn về những người nổi tiếng. Việc Sony phải vật lộn trước làn sóng dư luận là câu chuyện mang tính giải trí cao nhất mà Hollywood có được trong nhiều năm qua. Nhưng câu chuyện này cũng dấy lên những vấn đề quan trọng, liên quan đến nhiều lĩnh vực của giới truyền thông nói riêng cũng như công chúng nói chung. Liệu trong trường hợp này, có phải giới truyền thông đã hành động có phần giống với "đội chó săn" của Bình Nhưỡng? Tất cả các thông tin được công bố có thể được xem là "của chung", được phân tích, công bố và thay đổi tùy ý? Chúng ta có cần biện pháp cảnh báo để bảo vệ tính bảo mật thông tin và đời tư của các cá nhân? Và chính xác thì công chúng cần quan tâm đến điều gì trong trường hợp này?

Hiển nhiên, trường hợp Sony bị tấn công mạng là một ví dụ khác thường: Phạm vi của thông tin rò rỉ lớn chưa từng có, bao gồm cả thông tin của những người nổi tiếng, những giám đốc cấp cao tại Hollywood và thậm chí cả các thành viên trong hoàng tộc Anh. Chúng dường như được giật dây bởi kẻ thù lớn nhất của Hoa Kỳ. Nhưng biến cố này đã cho chúng ta thấy được một sự thật bao trùm hơn: Với tâm lý bầy đàn và định kiến đám đông, rất ít người trong chúng ta có thời gian hay thậm chí là ý định giữ một lập trường vững vàng và có sự cân nhắc về nhiều vấn đề. Vì thế, chúng ta thường chỉ dính chặt với những điều mình đã biết hoặc gió chiều nào theo chiều ấy.

Đối với các doanh nghiệp, bản tính dễ thay đổi ý kiến của đám đông vừa là cơ hội, vừa là thách thức lớn. Công chúng có thể bị thuyết phục về nhiều vấn đề, mặc dù để thuyết phục được họ, doanh nghiệp phải hiểu biết sâu sắc về những định kiến cá nhân và đòi hỏi của từng người. Nhưng mặt khác, với sự tín nhiệm dành cho doanh nghiệp và thương hiệu ngày càng giảm sút; thông tin sai lệch, dễ nhầm lẫn và cố ý khiêu khích đám đông không ngừng được bơm thổi, công chúng có thể dễ dàng quay lưng lại với doanh nghiệp và thương hiệu chỉ trong nháy mắt, không hề báo trước mà cũng chẳng cần lý do cụ thể.

***

Dự trù những điều không thể lường trước là điều tối quan trọng trong một thế giới đầy rẫy sự bất thường như hiện nay. Nhưng trong môi trường nhiễu loạn đó, đâu là những dấu hiệu quan trọng và cần được giải quyết nghiêm túc? Chúng ta nên tin vào ai và điều gì? Binh pháp Tôn Tử viết: "Biết người biết ta, trăm trận

trăm thắng." Hiểu được kỳ vọng và hành vi của những người chống đối tổ chức, cũng như nắm rõ điểm yếu của doanh nghiệp một cách khách quan là điều rất quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện nay. Nhưng đầu tiên, bạn cần phải nắm vững khung nguyên tắc cơ bản nhất để xem xét các nguy cơ tiềm ẩn trên mạng xã hội, cũng như ảnh hưởng của chúng đối với doanh nghiệp và danh tiếng của bạn như thế nào.

Phần I.
THẤU HIỂU NGUY CƠ

Chương 2.

ĐỊNH NGHĨA NHỮNG NGUY CƠ ĐỐI VỚI THƯƠNG HIỆU TRỰC TUYẾN

Ngày 22 tháng Mười một năm 2011, hãng hàng không Qantas đã đăng lên trang Twitter của mình câu hỏi sau:

"Đã bao giờ bạn mong muốn được trải nghiệm đẳng cấp sang trọng ở khoang Hạng Nhất Qantas? Cơ hội nhận được bộ quà tặng Hạng Nhất Qantas, cùng bộ sản phẩm du lịch cao cấp và bộ pijama nổi tiếng QF của hãng."

"Để tham gia bạn chỉ cần cho chúng tôi biết Trải nghiệm mơ ước về chuyến bay đẳng cấp của bạn? (Hãy thật sáng tạo nhé!) Câu trả lời phải sử dụng cụm hashtag #QantasLuxury."

Chỉ trong một giờ đồng hồ, chiến dịch này đã lan truyền rộng khắp, nhưng với lý do hoàn toàn khác với mong đợi của hãng hàng không. Các câu trả lời đều đả kích chiến dịch cũng như các sản phẩm và dịch vụ chăm sóc khách hàng của Qantas.

Tài khoản @Ivalaine trả lời: "#qantasluxury có ghế ngả lưng thật 'siêu đẳng cấp', khi bạn phải cao dưới 1,5 mét thì họa may mới duỗi thẳng chân được."

Một tài khoản khác viết: "#QantasLuxury ư? 1. Máy bay cất cánh/hạ cánh đúng giờ; 2. Hành lý được trả nhanh chóng. Đúng ra chỉ nên gọi là #QantasService (dịch vụ thông thường) thôi."

Còn với một khách hàng khác: "Qantas Luxury là được hoàn tiền chuyến bay sau khi đợi gần một tháng trời."

Hàng loạt những vấn đề tồn tại từ trước đến nay có ảnh hưởng tới hãng hàng không này được nêu lên, bao gồm những câu hỏi dai dẳng về độ an toàn của các máy bay, sau trường hợp chiếc A380 bị bắt lửa gần Singapore một năm về trước và trường hợp đầu tháng Mười năm 2011, khi máy bay chở diễn viên điện ảnh Stephen Fry bị hỏng động cơ trên đường đến London và buộc phải hạ cánh xuống Dubai. Chiến dịch này cũng diễn ra trong bối cảnh ngành hàng không có nhiều biến động, bắt nguồn từ một kế hoạch gây nhiều tranh cãi do cấp quản lý tại Qantas đề xuất vào tháng Tám năm 2011, nhằm tái cơ cấu bộ phận bay quốc tế, cắt giảm khoảng 1 nghìn việc làm thuộc bộ phận bay quốc nội và dẫn đến việc ngừng hoạt động một đội tàu bay vào cuối tháng Mười. Như đổ thêm dầu vào lửa, CEO Alan Joyce được thưởng bằng mức lương tăng 71%.

Một người viết trên Twitter: "#QantasLuxury nghĩa là lãnh đạo hưởng khoản thưởng khổng lồ trong khi nhân viên chết đói còn hành khách thì bị bóp chẹt."

Một người khác nhận xét: "Qantas Luxury nghĩa là nhâm nhi sâm-banh trên phi cơ riêng trong khi toàn bộ hãng hàng không, quốc gia, hành khách lẫn nhân viên đều chịu trận."

Một người dùng Twitter khác lại mong: "Các chuyến bay khởi hành đúng giờ vì Ban quản trị chưa tự ý đóng cửa luôn hãng hàng không #QantasLuxury."

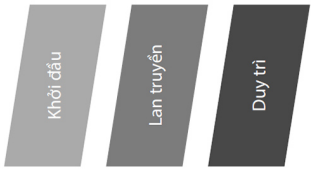
Phải thừa nhận rằng Qantas đã nhanh chóng nhận ra chương trình khuyến mãi của họ đi chệch hướng và đối phó bằng những câu trả lời hài hước ("Với đà này, cuộc thi #QantasLuxury của chúng tôi chắc phải mất hàng năm trời mới chấm giải xong") với mong muốn giảm thiểu những phản ứng tiêu cực. Nhưng phần tồi tệ nhất vẫn còn chưa đến, dưới hình thức một làn sóng phản ứng dữ dội trên các phương tiện truyền thông chính thống cho đến các tờ báo chuyên về kinh tế, thương mại trên toàn cầu.

Mạng xã hội tác động thế nào đến danh tiếng của doanh nghiệp

Chiến dịch của Qantas về bản chất không có gì sai. Đó là một chiến dịch mang tính sáng tạo, tìm cách khiến người tiêu dùng chú ý và khuyến khích họ bắt đầu lên tiếng. Nhưng hãng hàng không đã làm sai hai điều cơ bản: chiến dịch chọn sai thời điểm và không lưu ý đến tâm tình của công chúng vào thời điểm đó, nên đã vô tình tạo ra một cái cớ để công chúng trút nỗi bực dọc và phẫn nộ đối với doanh nghiệp. Kết quả là hãng đã nhận lấy phản

ứng tiêu cực của đại chúng và chịu hậu quả dai dẳng trên mạng số.

Phần này sẽ chứng minh ba cách thức mà các mạng xã hội định hình nên danh tiếng của doanh nghiệp (Hình 2.1):



HÌNH 2.1. Vai trò của mạng xã hội trong việc định hình nên danh tiếng doanh nghiệp

Nguồn: Charlie Pownall.

Khởi đầu. Đôi khi, một cá nhân nào đó trong doanh nghiệp của bạn nói hoặc làm điều gì đó trên mạng xã hội – nói xấu đối thủ cạnh tranh, không quan tâm đúng mức đến một blogger quan trọng hoặc tiến hành một chiến dịch ngờ nghệch, không chuyên nghiệp, không phù hợp hoặc không phi đạo đức. Điều này sẽ làm dấy lên sự bất bình hoặc châm biếm của công chúng với bạn. #QantasLuxury là ví dụ điển hình cho trường hợp này. Cũng có những lúc bức tường an ninh trên mạng xã hội của doanh nghiệp bị xâm phạm, hoặc doanh nghiệp bị các nhà hoạt động xã hội, đối thủ cạnh tranh, nhân viên cũ hoặc các trò đùa dụng ý xấu khiêu khích, để rồi dẫn đến làn sóng phản ứng tiêu cực của công chúng và giới truyền thông.

Lan truyền. Abraham Lincoln có một câu châm ngôn nổi tiếng: "Tính cách như một cái cây, còn danh tiếng như bóng cây. Cái bóng là những gì chúng ta nghĩ, còn cái cây mới là thật." Hãy nghĩ về mạng xã hội như một cái bóng, phản chiếu và nhân rộng những gì người khác nghĩ hay cảm nhận về bạn. Sự lan truyền này có thể theo hai hướng: Một doanh nghiệp nổi tiếng về những sáng tạo đột phá và sản phẩm chất lượng cao sẽ được tán tụng trên mạng, trong khi một doanh nghiệp có dịch vụ khách hàng yếu kém hoặc sai sót trong các mảng khác sẽ thường xuyên bị chỉ trích nặng nề. Chiến dịch của Qantas trên mạng xã hội Twitter có thể khiến hãng hàng không này trông có vẻ ngây thơ hoặc thậm chí là ngờ nghệch, nhưng thiệt hại thật sự lại đến từ những nhận xét tiêu cực của người tiêu dùng về dịch vụ chăm sóc khách hàng yếu kém, việc họ thể hiện sự giận dữ trước những vấn đề tranh cãi trong ngành và tình trạng bất ổn đang tồn tại trong hãng hàng

không này.

Duy trì. Không giống với những cuộc đối thoại trong đời thật – bị hạn chế bởi thời gian và vị trí địa lý, những cuộc đối thoại trực tuyến trên mạng xã hội có thể giảm nhiệt rồi lại tăng nhiệt, mở rộng rồi thu hẹp khi các thành viên tham gia hay rút rui. Và một cuộc đối thoại càng sôi động hay càng nhiều ý kiến trái chiều lại càng dễ được các blogger nổi tiếng và phương tiện truyền thông trích dẫn, lập từ khóa và hiển thị trên các trang kết quả tìm kiếm. Nghĩa là nó sẽ được duy trì trong hằng tuần, hằng tháng, thậm chí lâu hơn thế.

Bốn năm sau khi chiến dịch đi chệch hướng, #QantasLuxury vẫn được nhắc đến trên mạng Internet và hashtag này vẫn được dùng để chỉ trích hãng hàng không, cũng như lan truyền ấn tượng tiêu cực về hãng. Giữa năm 2012, danh tiếng của Qantas đã rơi từ vị trí thứ tám (năm 2011) xuống vị trí thứ 25 trong bảng xếp hạng các doanh nghiệp có thương hiệu hàng đầu nước Úc, đồng thời mất luôn vị thế dẫn đầu từ trước đến nay về độ hài lòng của khách hàng vào tay hãng Virgin tại Úc.

Sự lan truyền thật sự vẫn cần đến phương tiện truyền thông chính thống

Các vấn đề về thương hiệu có thể được phát động, lan truyền và duy trì trên mạng, nhưng sẽ sai lầm nếu tin rằng chúng tách biệt khỏi các phương tiện truyền thông khác. Twitter có thể là nơi khởi đầu làn sóng phàn nàn về Qantas, nhưng sự việc chỉ thật sự lan truyền khi các hãng thông tấn như Sydney Morning Herald, BBC và CNN tham gia vào câu chuyện. Sự thật là, tuy có sự phân hóa đáng kể về đối tượng khán giả và kênh tiếp cận, sự phổ biến của Facebook, Reddit và nhiều kênh thông tin khác, mục rao vặt nhường chỗ cho các trang quảng cáo miễn phí như Craigslist và hàng loạt thách thức khác, nhưng các phương tiện truyền thông chính thống vẫn tồn tại và là nguồn thông tin đáng tin cậy, có tầm ảnh hưởng lớn nhất đối với phần lớn công chúng.

Sức mạnh duy trì của báo chí chính thống được thể hiện rõ khi nhiều thông tin mới được đưa tin. Theo mô tả chi tiết của Ryan Holiday, câu chuyện bắt đầu bằng việc các blogger chuyên săn tin (vì tiền và lượt xem) thường xuyên lùng sục các bình luận trên Twitter, Facebook, các trang bình luận của người tiêu dùng, các trang rao vặt, trang web tập đoàn và thông tin từ Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái Hoa Kỳ (SEC) để tìm tư liệu viết bài. Các blogger có thể viết về những đề tài cá nhân hoặc liên quan đến cộng đồng

của họ, nhưng vẫn luôn tìm kiếm những câu chuyện to tát để thu hút người đọc mới. Nếu câu chuyện được nghiên cứu kỹ lưỡng, có nhiều tình tiết hoặc khác thường, nó sẽ được một phóng viên trực tuyến lựa chọn. Những người này thường dùng các blogger như nguồn tin và chọn lọc để sử dụng cho bài viết của mình. Tiêu chuẩn biên tập của các phóng viên này thường thấp hơn các phóng viên báo in chính thống hoặc đài truyền hình. Và một câu chuyện hấp dẫn được đăng trên tờ Forbes hay The Huffington Post sẽ được chia sẻ rộng rãi trên Facebook và Twitter, đồng nghĩa câu chuyện này rất có khả năng được CNN hay BBC chọn đưa tin. Và khi những kênh trên đã đưa tin, thì tất cả các kênh khác sẽ làm theo.

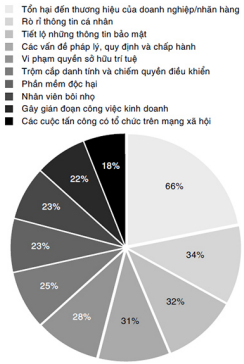
Định nghĩa nguy cơ trên mạng xã hội

Mạng xã hội là một lăng kính quan trọng mà qua đó, mọi phương diện của doanh nghiệp bị soi thấu và phản ánh, mang lại cơ hội lớn cho bạn nếu doanh nghiệp của bạn có những sản phẩm tốt, môi trường làm việc năng động mà nhiều người ao ước đầu quân, một nhà lãnh đạo có sức hút và biết lắng nghe. Nhưng đó đồng thời cũng là một thử thách vô cùng khó khăn nếu doanh nghiệp của bạn bị ràng buộc bởi hệ thống phân quyền cứng nhắc, quá trình ra quyết định chậm chạp và các sản phẩm kém nổi bật.

Tuy nhiên, mạng xã hội không hoàn toàn chỉ là vấn đề giữ gìn danh tiếng. Đó còn là nơi bạn có thể chứng tỏ khả năng hỗ trợ người tiêu dùng, tuyển dụng nhân viên mới và chia sẻ kỹ năng, kiến thức giữa nhiều bộ phận trong doanh nghiệp. Vì vậy, mạng xã hội đặt ra những thách thức và rủi ro vô cùng đa dạng đối với doanh nghiệp, từ sức mạnh buộc doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm của người tiêu dùng, cho đến chiến lược kinh doanh, kế hoạch hoạt động và các vấn đề tư pháp.

Dù vậy, những tổn hại về uy tín thường được xem là rủi ro lớn nhất trên mạng xã hội, tiếp theo là nguy cơ rò rỉ dữ liệu cá nhân và các thông tin bảo mật. Tập đoàn nghiên cứu thị trường và tư vấn chiến lược Altimeter Group đã xác định những rủi ro nghiêm trọng nhất trên mạng xã hội được thể hiện trong Hình 2.2. Nhưng trên thực tế, mọi rủi ro mà Altimeter liệt kê chỉ là những tổn hại về danh tiếng và khác nhau ở mức độ nặng nhẹ mà thôi. Ví dụ, những phát ngôn sai lệch hoặc bị bóp méo về lãnh đạo, nhân viên doanh nghiệp là nguy cơ trực tiếp ảnh hưởng đến danh tiếng, trong khi cái gọi là "tấn công kỹ thuật trên mạng xã hội" (hoặc tấn công vào hệ thống hạ tầng công nghệ thông qua các trang mạng xã hội mà doanh nghiệp tham gia) có thể để lại hậu quả vô cùng

nghiêm trọng cho việc kinh doanh của bạn. Nhưng nếu xét về tần suất việc này xảy ra, nó lại không gây nhiều tác động đến thương hiệu của doanh nghiệp.


Tổn hại đến thương hiệu của doanh nghiệp/nhãn hàng
Rò rỉ thông tin cá nhân
Tiết lộ những thông tin bảo mật
Các vấn đề pháp lý, quy định và chấp hành
Vi phạm quyền sở hữu trí tuệ
Trộm cắp danh tính và chiếm quyền điều khiển
Phần mềm độc hại
Nhân viên bội nhọ
Gây gián đoạn công việc kinh doanh
Các cuộc tấn công có tổ chức trên mạng xã hội
66%
34%
32%
31%
28%
25%
23%
23%
22%
18%

HÌNH 2.2. Những rủi ro chủ yếu/nghiêm trọng đối với doanh nghiệp trên mạng xã hội

Nguồn: Altimeter Group, 2012.

Vậy những nguy cơ mà doanh nghiệp phải đối mặt trên mạng xã hội là gì và tác động của chúng đến thương hiệu của doanh nghiệp ra sao? Một giải pháp hữu ích để trả lời câu hỏi này là phân loại rủi ro theo mô hình thường được sử dụng trong quản lý rủi ro (Hình 2.3):

Chiến lược. Những vấn đề có thể ảnh hưởng đến hiệu quả và thương hiệu của doanh nghiệp nói chung, bao gồm những thay đổi trên thị trường, thiếu các phát minh đột phá và thay đổi về chính trị hoặc thể chế.

Tài chính. Khả năng một doanh nghiệp và/hoặc các cổ đông thiệt hại về mặt tài chính do doanh thu sụt giảm, tăng chi phí vốn hoặc triệt tiêu giá trị của cổ đông.

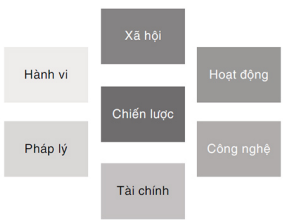
Xã hội. Các vấn đề thuộc phạm trù xã hội, văn hóa và môi trường có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức, như tinh thần dân tộc hoặc do doanh nghiệp không thể đáp ứng những kỳ vọng ngày càng cao về vấn đề ô nhiễm, sức khỏe, bệnh béo phì hay vệ sinh an toàn thực phẩm.

Hành vi. Những nguy cơ bắt nguồn từ các hành vi bất hợp pháp hoặc trái đạo đức do nhân viên của doanh nghiệp hoặc các đối tác thực hiện, bao gồm hối lộ, rửa tiền, quấy rối tình dục và trao cơ hội không công bằng cho các bên liên quan.

Pháp lý. Những mối đe dọa đối với thương hiệu của doanh nghiệp do vi phạm quyền sở hữu trí tuệ, không tuân thủ pháp luật, những thay đổi về pháp lý, về quy định và nhiều yếu tố khác.

Hoạt động. Những nguy cơ đến từ các hành vi vượt thẩm quyền hoặc sai lầm, cùng những sai sót trong hoạt động thường ngày, bao gồm sản xuất, trải nghiệm của khách hàng, quản lý chuỗi cung ứng, sức khỏe nhân viên và điều kiện an toàn lao động.

Công nghệ. Hệ thống IT gián đoạn và những sự cố do phá hoại hoặc vô tình dẫn đến trộm cắp, rò rỉ hoặc hủy hoại dữ liệu, thông tin của doanh nghiệp hoặc khách hàng.



HÌNH 2.3. Phân loại những nguy cơ đối với thương hiệu doanh nghiệp

Nguồn: Charlie Pownall.

***

Bắt đầu với những nguy cơ về chiến lược và tài chính, trong bốn chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá một số điểm yếu dễ bị tấn công nhất thường gắn liền với mạng xã hội, cũng như phân tích tác động của chúng đối với thương hiệu doanh nghiệp.

Chương 3.
NHỮNG NGUY CƠ VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ TÀI CHÍNH

The Dawn of Glad Tidings là một ứng dụng di động rất khác biệt, cho phép sử dụng miễn phí trên trang web và tải về từ Google Play. "Dawn" cập nhật liên tục những thông tin mới nhất từ IS (Phiến quân Nhà nước Hồi Giáo). Ứng dụng này cũng tự động đăng tải nội dung dưới tên của người dùng, chèn tweet, hashtag và hình ảnh vào trang cá nhân của người theo dõi và lan truyền rộng rãi. Những nội dung chèn vào này được lập trình cách nhau đủ xa nhằm tránh phần mềm rà soát spam16 của Twitter. Các phiến quân tuyên truyền của IS sử dụng ứng dụng Dawn nhằm giúp cấp trên lan truyền thông điệp về tổ chức trên mạng xã hội; và hoạt động của nhóm cực đoan này được sự ủng hộ từ một làn sóng hàng nghìn tweet của quân Hồi giáo Jihad tung hô màu cờ đen của IS.

Dawn chỉ là thành tố nhỏ của một nỗ lực to lớn và phức tạp hơn rất nhiều, trong đó các binh sĩ IS đăng tải tweet trực tiếp từ chiến trường, trả lời các câu hỏi từ những người có tiềm năng gia nhập trên các trang chia sẻ nhạc trực tuyến, khiến hàng nghìn đối tượng ủng hộ IS đăng tải, chia sẻ hàng loạt các tweet với thông điệp chính vào một thời điểm nhất định trong ngày, từ đó khiến thông điệp này trở thành "trend" (xu hướng) trên Twitter. Họ còn dựng trò chơi điện tử mô phỏng các cuộc tấn công khủng bố, lan truyền diễn biến cuộc chiến trên những trang chia sẻ thông tin như JustPaste. Nhưng nổi bật hơn cả là việc đăng tải các cuộc hành quyết và chặt đầu tù nhân. Một nghiên cứu vào năm 2014 của viện Brookings cho thấy: Có từ 46 nghìn đến 70 nghìn tài khoản Twitter ủng hộ các hoạt động của IS. Thậm chí, IS còn có một bộ phận sản xuất nội dung riêng, phối hợp với các hoạt động

tuyên truyền của tổ chức để ra mắt những hình ảnh, ấn phẩm, video, phim tài liệu, tạp chí và cả báo cáo thường niên bằng tiếng Anh.

Phiến quân Nhà nước Hồi giáo xem mạng xã hội là thời cơ vàng để kích động sự ủng hộ của tầng lớp thanh niên trẻ, thúc đẩy việc tuyển quân và xây dựng hình ảnh về một tổ chức biết chính xác những gì mình đang làm, cũng như liên tục giành chiến thắng một cách không khoan nhượng trước kẻ thù. IS cũng sử dụng Twitter và các trang mạng xã hội khác để xây dựng hình ảnh về một cuộc sống văn minh và bình ổn, cho thấy cảnh phụ nữ sinh hoạt hằng ngày, chăm sóc con cái và nấu nướng mà không bị ảnh hưởng bởi chiến tranh. Tóm lại, theo tác giả của nghiên cứu Brookings, những nỗ lực này đã cho phép IS có thể "tạo nên tác động đảo ngược cách nhìn nhận của thế giới đối với tổ chức này".

Trên phương diện kinh doanh, việc IS sử dụng mạng xã hội cũng giống như một cuộc tấn công giành thị trường vô cùng hung hãn, khiến các đối thủ – chủ yếu là chính quyền các nước Ả Rập khác và các nhóm Hồi giáo cực đoan đối thủ – không còn cách nào khác là phải xem xét lại toàn bộ phương thức cạnh tranh của mình. Tuy vậy, trước ảnh hưởng còn rất mới của các cuộc bạo động Mùa xuân Ả Rập năm 2010, 2011 và 2012, rất nhiều chính quyền khu vực Trung Đông đã xem mạng xã hội là mối đe dọa đối với trật tự xã hội. Họ thường chặn đứng mạng Internet, kiểm duyệt các nội dung trực tuyến, đồng thời tiếp tục sử dụng những thông tấn xã do nhà nước sở hữu và các kênh truyền thông truyền thống tuân theo sự chỉ đạo của nhà nước làm phương tiện truyền thông chủ yếu.

Tất nhiên, chính phủ các nước Ả Rập không phải là thiểu số. Các chính phủ khác trên khắp thế giới đều cần cân nhắc kỹ lưỡng về cách sử dụng mạng xã hội, và các doanh nghiệp cũng thế. Nghiên cứu của Deloitte/Forbes Insights cho thấy lãnh đạo các doanh nghiệp nhìn nhận rủi ro từ mạng xã hội cùng các rủi ro tài chính là một trong những nguy cơ lớn nhất đối với hoạt động kinh doanh. Nhưng nguy cơ về chiến lược đối với mạng xã hội là gì và có ảnh hưởng thế nào đối với thương hiệu của doanh nghiệp? Những thay đổi lớn từ động lực của thị trường như trong trường hợp của IS là một loại nguy cơ, và những chuyển biến cơ bản trong quan điểm và hành vi của người tiêu dùng hay các bên liên quan cũng thế. Những nguy cơ khác bao gồm thiếu những phát minh đột phá và sự chuyển đổi chính trị – xã hội. Tất cả những yếu tố này đều tác động trực tiếp lên chiến lược hoạt động và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.

Những nguy cơ về chiến lược và tài chính thường ảnh hưởng trực tiếp đến danh tiếng. Những doanh nghiệp đánh giá thấp bản chất và tốc độ của các thay đổi trên thị trường thường bị đánh giá là phản ứng chậm chạp, thiếu tính sáng tạo, đồng thời phải đối mặt với nguy cơ bị ghét bỏ, nhanh chóng đánh mất lòng tin từ khách hàng, nhân viên và các đối tượng chứng kiến khác. Việc một số chính quyền không có khả năng đối phó trước quyền lực của công dân trong thời đại mới đã đặt ra những nghi vấn quan trọng về năng lực, uy tín, trách nhiệm và trong một số trường hợp là cả tính hợp pháp của chính phủ. Các nguy cơ về chiến lược và tài chính cũng ảnh hưởng trực tiếp hơn đến thương hiệu. Những tin đồn lan truyền trên mạng xã hội có thể làm dấy lên nghi vấn về năng lực của bộ máy lãnh đạo, tính đúng đắn của các chiến lược quản lý hoặc những lợi ích từ sản phẩm. Mạng xã hội cũng khiến các đối thủ và những kẻ thù ghét có khả năng tấn công danh tiếng của doanh nghiệp dễ dàng hơn, dù trực tiếp hay gián tiếp.

Ban quản trị giám sát không đầy đủ

Mạng xã hội thường được xem là hiện tượng lan truyền có khả năng làm đảo lộn những trật tự có sẵn. Trong cuốn sách Groundswell, Charlene Li và Josh Bernioff đã mô tả ảnh hưởng của công nghệ mạng xã hội như "một xu thế xã hội, trong đó con người sử dụng công nghệ để đạt được điều mình muốn từ những người khác thay vì tìm đến những tổ chức truyền thống như doanh nghiệp". Áp lực có thể đến từ phía người tiêu dùng, nhưng đồng thời cũng gắn với cách thức lãnh đạo doanh nghiệp ứng phó với thay đổi, thông qua phát triển khung chiến lược phù hợp với tình hình doanh nghiệp, quản lý rủi ro và củng cố chiến lược phòng thủ trong nội bộ hoặc bên ngoài.

CEO và ban giám đốc là những người chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc quản lý và giữ gìn tiếng tốt của doanh nghiệp. Cùng với việc mạng xã hội đóng vai trò quan trọng đối với tương lai của hầu hết các doanh nghiệp ngày nay, việc các thành viên quản trị hiểu rõ và quản lý được các rủi ro là tối cần thiết. Nhưng điều này có thể là thử thách đối với doanh nghiệp: Các thành viên hội đồng quản trị và quản lý cao cấp thường không sử dụng Facebook, cũng như không hiểu biết thấu đáo về tác động của mạng xã hội đối với thương hiệu doanh nghiệp. Tuy nhiên, CEO và ban giám đốc lại là những người chịu trách nhiệm cuối cùng về các chiến lược giữ gìn hình ảnh cho doanh nghiệp, đồng thời bảo đảm những rủi ro có thể ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp nói chung và danh tiếng của doanh nghiệp nói riêng phải được xử lý hiệu quả.

Công nghệ trên mạng xã hội hiện nay đã được ứng dụng rộng rãi trong nhiều tổ chức. Bắt đầu với hoạt động marketing và quan hệ công chúng, cả hai lĩnh vực này hiện đang trải qua những thay đổi sâu sắc. Bắt nguồn từ kết quả của việc lắng nghe và tham gia vào những cuộc đối thoại trực tuyến, nhiều tổ chức ngày nay đã mở rộng việc sử dụng mạng xã hội của mình đến lĩnh vực bán hàng và chăm sóc khách hàng. Và hiện nay, trọng tâm của các chiến lược tích hợp trên mạng xã hội đã trải rộng và tác động sâu rộng đến mọi phương diện của doanh nghiệp, từ nhân sự, tuyển dụng, truyền thông nội bộ cho đến phát triển sản phẩm và lập kế hoạch kinh doanh.

Ban đầu, việc định lượng lợi ích từ việc sử dụng mạng xã hội còn khá khó khăn, nhưng các doanh nghiệp hiện nay cho biết họ đã thấy được sự cải thiện đáng kể trong khả năng chiếm cảm tình của khách hàng mới và củng cố lòng trung thành của khách hàng hiện có. Theo nghiên cứu của McKinsey, doanh nghiệp càng sử dụng công nghệ mạng xã hội sâu rộng bao nhiêu thì lợi ích thu được sẽ càng rõ rệt bấy nhiêu, đặc biệt là tốc độ tiếp cận thông tin được gia tăng và giảm chi phí liên lạc cũng như di chuyển. Cơ hội mở ra vô cùng to lớn. McKinsey ước tính khoảng 900 tỉ đến 1,3 nghìn tỉ đô-la có thể được tận dụng thông qua việc cải thiện thông tin liên lạc và phối hợp trong nội bộ công ty và giữa các công ty với nhau – đó là chỉ tính riêng các doanh nghiệp trong ngành hàng tiêu dùng, dịch vụ tài chính, dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp và công nghiệp sản xuất công nghệ cao.

Tuy vậy, việc đi từ A đến B có thể là một quá trình đầy chông gai. Các tổ chức trì trệ, quan liêu, bị bưng bít và không muốn mạo hiểm thường gặp nhiều khó khăn khi phải cởi mở và ra quyết định nhanh hơn. Việc thiếu minh bạch trong chấp hành các quy định đã cản trở các doanh nghiệp trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, dịch vụ tài chính và các ngành công nghiệp khác có liên quan. Đồng thời, số lượng nhân sự có tài trong các lĩnh vực này cũng còn hạn chế và nhiều công ty vẫn không thể định lượng được lợi ích từ việc tham gia mạng xã hội. Hơn nữa, quá trình thay đổi có thể gặp nhiều khó khăn nếu các lãnh đạo cấp cao không quen vận dụng công nghệ và mạng xã hội.

Không đáng ngạc nhiên khi các doanh nghiệp liên tiếp mắc phải những sai lầm chiến lược có thể dẫn đến giảm thị phần, tăng chi phí, giảm lợi nhuận và giảm mức độ hài lòng của khách hàng cũng như nhân viên. Những sai lầm này thường xảy ra do họ

không nhận ra được những thay đổi cốt yếu trên thị trường, bắt nguồn từ các đối thủ cạnh tranh nhanh nhạy hơn và những doanh nghiệp mới tham gia, hoặc từ sự thay đổi chóng mặt trong kỳ vọng và hành vi của người tiêu dùng hay những bên liên quan khác. Từ đó, họ không thể thay đổi và có những bước đột phá tương ứng. Sai lầm cũng có thể do việc tích hợp mạng xã hội vào hoạt động của tổ chức còn thiếu sót, thường thể hiện bằng việc xem truyền thông mạng xã hội là yếu tố nằm ngoài hoạt động thường ngày, thiếu sự hợp tác hoặc không được nhìn nhận nghiêm túc; quản lý còn hạn chế, bao gồm cả việc ban giám đốc thiếu lưu tâm, chính sách và quy trình không đầy đủ hoặc không rõ ràng, đơn cử như các quy định kiểm soát hoạt động của nhân viên trên mạng; hoặc cũng có thể do thiếu ngân sách hoặc không có phương tiện phù hợp để ghi nhận và đánh giá giá trị của hoạt động truyền thông trên mạng xã hội.

Quản lý rủi ro và danh tiếng

Một rủi ro quan trọng nữa là các doanh nghiệp không hiểu được những rủi ro và không quản lý được thương hiệu trên mạng xã hội một cách hiệu quả. Nguyên nhân phần lớn do các doanh nghiệp không hiểu được người tiêu dùng thật sự nghĩ gì về họ và mong đợi gì ở họ, cả trên mạng lẫn ngoài đời thực. Chiến dịch #QantasLuxury vượt ngoài tầm kiểm soát của hãng hàng không chủ yếu là do hãng không nhìn thấy được mức độ ảnh hưởng sâu rộng từ sự giận dữ mà các hành khách người Úc dành cho hãng, do quá trình tái cơ cấu nội bộ và dịch vụ của hãng dưới mức kỳ vọng. Một nguyên nhân khác khiến nhiều tổ chức đánh giá thấp vai trò của phương diện quản lý danh tiếng trên mạng xã hội là xu hướng tiếp cận các phương tiện truyền thông chủ yếu như một công cụ để gia tăng mức độ nhận biết, tạo tiếng vang trên mạng và thúc đẩy bán hàng nhờ các chương trình truyền thông và khuyến mãi, chứ không phải một hoạt động kinh doanh dài hạn, một phương tiện xây dựng thương hiệu và quản lý danh tiếng. Điều này cũng được minh chứng rõ ràng trong thất bại của chiến dịch #QantasLuxury.

Vào thời buổi mà rủi ro về danh tiếng ngày càng được xem trọng, thất bại này của doanh nghiệp có vẻ khá lạ lùng. Nhận thức được những tổn thất mà các doanh nghiệp tài chính phải gánh chịu trong cuộc khủng hoảng tài chính mới đây, hay như trường hợp của Tesco sau khi công ty này bị phát hiện khai khống báo cáo tài chính, hoặc những lo ngại phát sinh từ những cáo buộc tham nhũng lan tràn ở Walmart Mexico, các nghiên cứu đi đến kết quả thống nhất: Thương hiệu là một trong những rủi ro hàng đầu, nếu

không muốn nói là lớn nhất mà các doanh nghiệp hiện nay phải đối mặt. Ví dụ, một nghiên cứu được thực hiện vào năm 2014, với sự tham gia của 320 thành viên hội đồng quản trị thuộc các doanh nghiệp trị giá trên 500 triệu đô-la trên khắp thế giới do công ty luật Clifford Chance và Economist Intelligence Unit thực hiện, đã kết luận rủi ro về thương hiệu hiện nay được xem là rủi ro quan trọng thứ hai chỉ sau rủi ro về tài chính. Một khảo sát vào năm 2014 do Deloite thực hiện với ban lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn quốc tế cũng cho thấy 87% số người tham gia xếp rủi ro về thương hiệu là "quan trọng hơn" và "quan trọng hơn nhiều" so với các rủi ro về chiến lược khác. Sự chậm chạp trong việc xem xét lại các phương pháp quản lý rủi ro và danh tiếng càng gây bất ngờ hơn, nếu bạn đặt nó trong bối cảnh nhiều nhà quản trị tập đoàn hàng đầu hiện nay xem tổn thất về danh tiếng hay thương hiệu còn quan trọng hơn tổn thất về tài chính trong những sự cố tiêu cực nghiêm trọng. Nghiên cứu của Clifford Chance/EIU nói trên đã cho thấy 57% thành viên hội đồng quản trị được hỏi lo ngại nhất về tổn thất thương hiệu, 39% lo ngại nhất về những ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và 33% lo ngại nhất về tổn thất tài chính trực tiếp dưới dạng sụt giảm doanh số, tiền phạt hay tiền bồi thường.

Nguyên nhân tiếp theo khiến nhiều doanh nghiệp thất bại trong việc quản lý rủi ro trên mạng xã hội chính là việc họ không nắm rõ bản chất của nó, đánh giá thấp sức mạnh của nó và có cái nhìn quá hạn hẹp về rủi ro. Như chúng ta có thể thấy trong chương trước, mạng xã hội có xu hướng khuếch đại những rủi ro sẵn có – chẳng hạn như những lời phàn nàn về dịch vụ chăm sóc khách hàng, lạm dụng thông tin cá nhân của người tiêu dùng, công bố tài liệu và thông tin mật hoặc các hành vi vi phạm bản quyền, tên thương mại và các tài sản trí tuệ khác. Mạng xã hội cũng điều chỉnh và thay đổi bản chất của những rủi ro này, như khuyến khích sự thay đổi về mặt chính trị ở các quốc gia chuyên chế với gánh nặng là thành phần dân số trẻ có tỷ lệ thất nghiệp cao (chương sau sẽ phân tích chi tiết hơn những nguy cơ trên mạng xã hội có ảnh hưởng đến xã hội và văn hóa).

NHỮNG ĐIỀU BIẾT VÀ CHƯA BIẾT VỀ MẠNG XÃ HỘI

Trả lời cho câu hỏi của phóng viên về việc không có mối liên hệ trực tiếp nào giữa chế độ cầm quyền của Saddam Hussein với việc các tổ chức khủng bố tìm cách sở hữu vũ khí hủy diệt hàng loạt, Donald Rumsfeld đã phản biện:

Những bài báo nói về một việc nào đó không diễn ra luôn khiến

tôi chú ý, vì như chúng ta biết, có những việc đã biết, tức là những việc chúng ta biết rằng mình đã biết. Và cũng có những điều chúng ta biết rằng mình không biết, nghĩa là chúng ta biết có những điều mình chưa biết. Nhưng cũng có những việc chúng ta không biết rằng mình không biết – những việc chúng ta không nhận thức được rằng mình chưa biết.

Phát biểu bí ẩn của Rumsfeld đã thu hút sự chú ý của nhiều người, nếu không muốn nói là bị chỉ trích. Nhiều người thắc mắc ông muốn nói điều gì? Hay chính xác hơn là muốn giấu giếm điều gì?

Cùng với việc cung cấp tư liệu bộ phim tài liệu phát hành năm 2013 mang tên The Unknown Known (tạm dịch: Những điều ta biết mình không biết) về Rumsfeld, phát biểu của ông đã trở thành thuật ngữ của lĩnh vực quản trị rủi ro. Cũng giống như một binh đoàn cần xem xét cẩn thận tất cả những kịch bản mà quân địch có thể tấn công, các tổ chức và doanh nghiệp cần phải suy nghĩ kỹ về những rủi ro có thể xảy ra và chuẩn bị cho các sự kiện không thể lường trước. Một trong những thách thức của mạng xã hội là nó làm gia tăng khả năng xảy ra cả ba trường hợp.

Những việc bạn đã biết. Những việc đã biết có thể là các đối thủ cạnh tranh từ trước đến nay đã sử dụng mạng xã hội như một lợi thế khác biệt, hoặc những tranh luận dữ dội trên mạng xoay quanh việc công ty bạn hoặc toàn ngành đang xả carbon vào môi trường.

Theo kinh nghiệm của tôi, nhiều tổ chức đã có chút hiểu biết về tác động của những mối đe dọa được biết đến này đối với hoạt động kinh doanh và thương hiệu nhờ theo dõi tin tức và những cuộc thảo luận trực tuyến.

Những việc bạn biết rằng mình chưa biết. Có khoảng cách giữa những kiến thức bạn có hoặc những biện pháp bảo vệ mà bạn biết rằng có tồn tại, nhưng chưa nhận thức rõ ràng các nguy cơ này có thể xuất hiện như thế nào trên mạng và phạm vi của những tổn thất mà chúng có thể gây ra. Một điều "biết rằng mình chưa biết" có thể là chiến dịch bôi nhọ do công ty đối thủ tung ra nhằm vào mối nghi ngại đối với năng lực và tính minh bạch của cấp lãnh đạo công ty bạn, hoặc khả năng một tổ chức bảo vệ môi trường tấn công công ty bạn trên mạng và hình thức mà cuộc tấn công này có thể diễn ra.

Những việc bạn không biết rằng mình không biết. Đó là những nguy cơ mà bạn hoàn toàn không biết gì cho đến khi chúng xảy ra

và những rủi ro này thật sự gây ra tổn thất nghiêm trọng. Vụ tấn công ngày 11 tháng Chín của Al Qaeda là ví dụ điển hình cho những việc bạn không biết rằng mình không biết. Nguy cơ này có thể là một đối thủ mới với những đột phá đặc biệt trên thị trường – trong cuốn sách Thiên nga đen xuất bản năm 2007, Nassim Nicholas Taleb đã nhắc đến Google như một ví dụ về nguy cơ hoàn toàn không thể lường trước; hay gần đây hơn có thể kể đến Uber. Một ví dụ khác của trường hợp này là một tổ chức bảo vệ môi trường bắt tay với một nhóm hacker thương mại ít được biết đến nhằm công bố các bí mật nội bộ của công ty bạn.

Mạng xã hội cũng đồng nghĩa với việc một số nguy cơ trực tiếp ảnh hưởng đến thương hiệu của doanh nghiệp sẽ trở nên dễ xảy ra hơn nhiều và có khả năng gây ra thiệt hại to lớn hơn nhiều. Như đã nhắc đến trong chương trước, marketing và các chiến dịch marketing trên mạng xã hội rất dễ phản tác dụng nếu chúng bị người dùng xem là không chuyên nghiệp, không phù hợp hoặc phi đạo đức. Các mạng xã hội cũng tạo điều kiện cho đối thủ cạnh tranh, nhân viên không hài lòng với công ty, khách hàng và công dân bức xúc có thể dễ dàng tấn công trực diện vào các hoạt động kinh doanh quan trọng và danh tiếng của doanh nghiệp – thông qua bôi nhọ, phỉ báng, phản đối và đe dọa tẩy chay, đôi khi để lại những hậu quả nghiêm trọng.

Các chiến dịch bôi nhọ. Hành động bôi nhọ có thể được dùng như một thứ vũ khí chiến lược nhằm hạ thấp uy tín và gây tổn hại đến danh tiếng của đối phương, đặc biệt là trong chính trị. Tuy nhiên, thực hiện hành động bôi nhọ không hề đơn giản; cho đến gần đây, việc đưa một phát ngôn sỉ nhục ra công chúng phải có sự trợ giúp của giới chuyên nghiệp, một đơn vị đưa tin ủng hộ và đôi khi là cả một phong bì tiền dày cộp. Nhưng ngày nay, bất kỳ cá nhân nào từ một đối thủ cạnh tranh chủ yếu, một nhân viên bất mãn, hay người yêu bị phụ bạc cũng có thể lan truyền tin đồn thất thiệt; và nhờ khả năng che giấu danh tính trên mạng, họ tự tin rằng mình không bao giờ bị phát hiện.

Tháng Chín năm 2013, một đoạn băng ghi hình (do một người nặc danh công bố) đã quay lại cảnh một loại cao bị mốc đang được chế biến để mang ra bán tại Hải Thiên Đường (Hoi Tin Tong), cơ sở chế biến và buôn bán đông dược nổi tiếng tại Hồng Kông. Video này đã được đăng tải trên nhiều cộng đồng trực tuyến ở Trung Quốc. Hải Thiên Đường nhanh chóng phản ứng, buộc tội một thành viên của công ty quảng cáo và đối tác trước kia của hãng này (nay đã trở thành đối thủ cạnh tranh) cố tình dựng lên đoạn video trên. Cơ sở sản xuất này rất có tiếng tăm, nhưng đoạn video

đã lan truyền nhanh chóng và được đưa lên các kênh thông tin đại chúng tại Hồng Kông, bao gồm cả tờ báo uy tín South China Morning Post. Doanh số của họ liền sụt giảm nghiêm trọng. Tình hình lại càng tồi tệ hơn khi vài tuần sau đó, một cuộc kiểm tra do chính quyền thực hiện đã phát hiện cao rùa – sản phẩm nổi tiếng nhất của Hoi Tin Tong – có chứa rất ít hoặc hoàn toàn không có mai rùa. Bất kể sự thật ra sao, hậu quả của hai sự kiện trên vô cùng kinh khủng, dẫn đến sụt giảm doanh số tàn khốc, phá hoại danh tiếng của cơ sở và khiến CEO phải tính đến việc đóng cửa các cửa hàng.

Trong khi nhiều chiến dịch bôi nhọ được thực hiện nặc danh, vẫn có một số được tiến hành hoàn toàn công khai. Tháng Mười hai năm 2013, công ty Internet Tencent của Trung Quốc đã đăng tải một thông điệp trên trang Weibo của hãng, cáo buộc đối thủ cạnh tranh là Alibaba đã cố tình tung trên báo chí và một số trang web tại Trung Quốc các bài viết tiêu cực về đội ngũ lãnh đạo bất ổn tại công ty con Weixin của Tencent (sở hữu ứng dụng WeChat). Ảnh chụp màn hình bản thảo các bài viết này được soạn bởi một cựu nhân viên của Tencent, nay đã đầu quân cho Alibaba, cũng được đăng tải. Alibaba đáp trả bằng việc buộc tội Tencent cũng từng sử dụng chiêu bài này để chống lại Alibaba trước đây.

Một trường hợp bôi nhọ công khai khác tại Trung Quốc là việc phóng viên Trần Vĩnh Châu (Chen Yongzhou) đã viết 15 bài báo đăng trên tờ New Express ở miền Nam Trung Quốc, tố cáo các giao dịch tài chính bất thường tại công ty sản xuất thiết bị xây dựng Zoomlion, khiến giá cổ phiếu của công ty này giảm 9%. Những cáo buộc tiếp theo cũng được công bố trên blog của phóng viên này. Về sau, Vĩnh Châu đã công khai thú nhận được trả số tiền 50 nghìn nhân dân tệ (tương đương 8 nghìn đô-la Mỹ) để viết những bài báo này và thừa nhận chín bài viết ông nộp cho ban biên tập đã được một người trung gian gửi đến. Tuy chính quyền Trung Quốc không công bố tên người đứng sau sự việc này, nhưng nhiều nhà bình luận thạo tin khẳng định rằng toàn bộ kế hoạch đã được Sany Group, đối thủ chính của Zoomlion, giật dây và câu chuyện này chỉ là loạt đạn gần nhất trong cuộc chiến dai dẳng giữa hai kình địch, bao gồm cả việc một số báo cáo nặc danh được đăng tải trên mạng hai năm về trước, cáo buộc Sany hối lộ quan chức nhà nước. Vụ việc này đã khiến Sany thất bại trong đợt phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) sau đó vài tuần.

Người tiêu dùng tẩy chay. Người tiêu dùng và công chúng nói chung có sức mạnh "đổ thêm dầu vào lửa". Mạng xã hội là phương tiện lý tưởng để tác động đến công chúng trên diện rộng và hầu

như không tốn chi phí nếu bạn muốn khởi xướng và thực hiện một chiến dịch. Đồng thời, tác động của chiến dịch này có thể vô cùng to lớn. Phần lớn các trường hợp tẩy chay là từ các sản phẩm, dịch vụ gây nhiều tranh cãi hoặc những kế hoạch xây dựng nhà máy có thể gây hại đến môi trường và cộng đồng cư dân. Trong cuộc phỏng vấn làm tư liệu cho cuốn sách này, Ximena Beltran, cựu giám đốc quản lý rủi ro trên mạng xã hội của tập đoàn dược Walgreens (Mỹ) đã mô tả cách các nhà bán lẻ thuốc dồn sự chú ý vào những cuộc tranh luận về các kế hoạch gây tranh cãi trên mạng, chính sách và sản phẩm của các công ty dược có khả năng ảnh hưởng đến doanh số và danh tiếng của các nhà bán lẻ. Việc Walgreens quyết định tung ra dòng sản phẩm có khả năng gây tranh cãi – bộ thử máu cho kết quả ngay tại cửa hàng và phòng nghiên cứu gene kết hợp với Theranos, công ty khởi nghiệp trong ngành y tế tại thung lũng Silicon – là một ví dụ.

Tẩy chay, dù chỉ là một lời đe dọa hay trở thành hành động thực tế, có thể phá hủy những lợi ích chính yếu của doanh nghiệp. Khi Walgreens đề xuất kế hoạch di dời trụ sở chính đến Thụy Sĩ nhằm hưởng ưu đãi thuế, đã có một làn sóng phản đối từ công chúng được thể hiện bằng chiến dịch hành động với hơn 200 nghìn người ủng hộ, yêu cầu doanh nghiệp này không được "đào tẩu" khỏi nước Mỹ, đồng thời đe dọa tẩy chay họ trên toàn quốc. Cuối cùng, Walgreens đã phải rút lại kế hoạch.

Mua bán và sáp nhập. Mạng xã hội còn là công cụ vận động những ý kiến phản đối các thương vụ gây tranh cãi. Năm 2010, những người vận động trực tuyến đã lần đầu khởi xướng một phong trào gây ảnh hưởng đến quá trình lập pháp khi News Corporation của Rupert Murdoch đưa ra mức đấu thầu hòng thâu tóm toàn bộ quyền quản lý công ty phát sóng BSkyB, làm dấy lên mối lo ngại về tình trạng tập trung toàn bộ quyền sở hữu các kênh truyền thông cho một tập đoàn tại Anh. Phản ứng trước nguy cơ này, các nhóm hoạt động vì quyền công dân toàn cầu là Avaaz và 38 Degrees (một trang web của chiến dịch tập trung vào thị trường Anh và có hơn 2,5 triệu thành viên) đã kết hợp với nhau để gây sức ép lên chính quyền Anh, vốn được xem là có quan hệ mật thiết với tập đoàn Murdoch và buộc vụ đấu thầu này phải được đưa ra xem xét tại Cơ quan quản lý Cạnh tranh Anh Quốc. Hai nhóm hoạt động đã cùng nhau thu thập được 60 nghìn "chữ ký" điện tử chống lại thương vụ này để gửi đến cơ quan quản lý truyền thông nước Anh là Ofcom, gửi 50 nghìn tin nhắn trực tiếp đến Thủ tướng Anh David Cameron, tiếp đó là Bộ trưởng Bộ Văn hóa Jeremy Hunt. Và sau khi Hunt tuyên bố rằng tính độc lập ngôn luận của cơ quan truyền thông sẽ không bị ảnh hưởng bởi sự sáp nhập trên, họ đã

gửi thêm 40 nghìn chữ ký nữa đến Bộ Văn hóa, Truyền thông và Thể thao. Hai nhóm này cũng tổ chức các cuộc biểu tình bên ngoài tòa nhà Quốc hội, mua quảng cáo trên The Financial Times, Daily Mail và các báo khác, cũng như công bố ba bản kiến nghị hợp pháp về tính cấp thiết của những quy định chặt chẽ hơn trong ngành truyền thông. Sau một số phát biểu lẩn tránh, thương vụ sáp nhập này cũng chính thức được đưa ra xem xét trước Cơ quan Quản lý Cạnh tranh Anh Quốc và chính thức bị bác bỏ dựa trên Đạo luật Leveson về văn hóa, hoạt động và quản lý báo chí tại Anh. Đạo luật này được ban hành sau vụ bê bối tấn công mạng điện thoại của hãng Thông tấn Quốc tế (News International, nay là News UK), tức chi nhánh tại Anh của Tập đoàn News Corporation. Jeremy Hunt đã xác nhận trong các buổi chất vấn rằng cuộc vận động của Avaaz đã tác động đáng kể đến quyết định của ông về đề xuất sáp nhập này.

Chương 4.
NHỮNG NGUY CƠ VỀ XÃ HỘI VÀ MÔI TRƯỜNG

Tháng Chín năm 2011, không lâu sau khi nhận được gói cứu trợ trị giá 45 tỉ đô-la từ chính phủ Mỹ và chỉ hai ngày trước khi các biện pháp kiểm soát phí giao dịch ghi nợ tại Mỹ có hiệu lực, một bản ghi nhớ đã được tiết lộ. Theo đó, Ngân hàng Hoa Kỳ (Bank of America – BoA) đang chuẩn bị áp mức phí hằng tháng là 5 đô-la cho mỗi khách hàng sử dụng thẻ ghi nợ. Thông tin này được công bố cho tờ Wall Street Journal và kéo theo một phản ứng dữ dội, khiến nhiều tờ báo khuyên độc giả của họ nên chuyển sang một giải pháp thay thế khác. Đồng thời, hai chiến dịch trực tuyến – được tổ chức cùng lúc bởi các khách hàng giận dữ – đã dẫn đến hệ quả là có khoảng 600 nghìn người chuyển một khoản tiền tương ứng gần 4,5 tỉ đô-la ra khỏi BoA và các chi nhánh của ngân hàng này, để gửi đến cộng đồng và các tổ chức tín dụng khác.

Phản ứng chống lại Ngân hàng Hoa Kỳ đáng chú ý vì nó cho thấy bốn cách mà các vấn đề xã hội và các vấn đề trên mạng xã hội tác động lẫn nhau, khiến doanh nghiệp (và cả các chính phủ) dễ bị tổn thương hơn: chủ nghĩa hành động trỗi dậy và trở thành hoạt động chính thống; sự chuyển hóa của các tổ chức hoạt động xã hội thành mạng lưới rộng lớn và có cấu trúc linh hoạt; những hình thức tấn công khó lường hơn trước. Và các nhà hoạt động xã hội có khả năng gây tổn thất đáng kể đến lợi ích cơ bản và danh tiếng của các tổ chức.

Chủ nghĩa hành động trực tuyến là thuốc phiện mới của công chúng

Từng có lúc chỉ hoạt động bên lề xã hội, ngày nay, các tổ chức phi chính phủ (NGO) với nhiều hình thức khác nhau đang ngày càng

xuất hiện nhiều và được chấp nhận rộng rãi. Theo trang Wikipedia, ước tính có khoảng 1,5 triệu tổ chức phi chính phủ đang hoạt động tại Mỹ. Ở Ấn Độ, con số này vào khoảng 2 triệu trong năm 2009. Trong khi nhiều NGO vẫn chỉ hoạt động trong phạm vi địa phương, thì một số tổ chức như Tổ chức Ân xá Quốc tế, Hòa bình Xanh, Oxfam và Quỹ Bảo trợ Động vật Hoang dã Thế giới (World Wildlife Fund – WWF) đã phát triển trên phạm vi toàn cầu và ngày càng có tầm ảnh hưởng lớn hơn, có khả năng chi phối chính quyền trên khắp thế giới bằng khả năng mà cựu Trợ lý Ngoại trưởng Mỹ kiêm Giáo sư Đại học Harvard, Joseph Nye, đã đặt tên là "quyền lực mềm". Những tổ chức này cũng được công chúng vô cùng tin tưởng. Bảng đánh giá mức độ tin tưởng hằng năm của công ty quan hệ công chúng Edelman đã chỉ ra rằng các NGO được tin tưởng hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp, giới truyền thông hay tổ chức chính phủ, dưới góc nhìn của công chúng thông thường lẫn "đám đông trí thức".

Sự trỗi dậy của các NGO và niềm tin công chúng gửi gắm vào họ càng trở nên đáng chú ý khi bạn xét đến sự thật rằng phần lớn các tổ chức này không có nguồn tài chính dồi dào và thường xuyên buộc phải xin tài trợ, đồng thời phải chứng minh những hoạt động của họ là xứng đáng. Đây là lúc mạng xã hội vào cuộc. Trong cuộc phỏng vấn khi tôi thực hiện cuốn sách này, cựu Giám đốc Truyền thông của WWF tại Singapore – Sourav Roy đã nhận định rằng "mạng xã hội đã hoàn toàn thay đổi cuộc chơi, chúng tôi có thể kết nối trực tiếp với quần chúng, những người có thể lập tức quyên góp tiền cho tổ chức. Cơ hội dành cho chúng tôi đã cao hơn hẳn."

Có vô số ví dụ về các tổ chức dựa vào Internet để gây áp lực và tạo ra thay đổi. Một ví dụ gần đây là vào năm 2013, khi ba tập đoàn Mars, Mondelez International và Nestlé cùng nhau nắm giữ khoảng 40% thị phần sô-cô-la toàn cầu, nhưng đã phải nhượng bộ trước sức ép do mức lương thiếu công bằng đối với lao động nữ đang làm việc cho những nhà cung cấp của các hãng này tại bốn quốc gia trên thế giới – sau một chiến dịch trực tuyến do Oxfam tổ chức trong khuôn khổ chương trình "Đằng sau các thương hiệu" của tổ chức này. Chiến dịch đã được hơn 100 nghìn người trên toàn thế giới ủng hộ.

Tuy nhiên, các NGO chính thức và các nhóm vận động lại có vai trò không đáng kể trong chiến dịch chống lại Ngân hàng Hoa Kỳ và ngành công nghiệp ngân hàng bán lẻ tại Anh như đã nhắc đến ở trên. Molly Katchpole, một sinh viên 22 tuổi vừa tốt nghiệp, đang nhận giữ trẻ bán thời gian và là một khách hàng của BoA, đã

khởi xướng phong trào này bằng cách lập ra một bản kiến nghị trực tuyến trên trang web Change.org. Cô cho rằng mức phí hằng tháng "vượt xa khả năng đáp ứng" và yêu cầu CEO Brian Moynihan phải rút lại quyết định này. Chỉ trong vòng một tháng, hơn 300 nghìn người đã ký tên vào bản kiến nghị này. Có 21 nghìn khách hàng đã đóng tài khoản của họ và ngân hàng đã phải rút lại khoản phí do vô cùng sửng sốt. Trong khi đó, Kristen Christian, 27 tuổi, chủ một phòng trưng bày nghệ thuật tại Los Angeles và cũng là khách hàng của BoA, đã tổ chức "Ngày chuyển tiền khỏi Ngân hàng", một chiến dịch khuyến khích mọi người trên mạng rút tiền khỏi các ngân hàng lớn và gửi vào các tổ chức tín dụng phi lợi nhuận vào ngày 5 tháng Mười một (trùng với ngày Guy Fawkes17). Nhờ phát động chiến dịch của mình trên Facebook, Christian đã nhanh chóng vận động được hơn 80 nghìn người ủng hộ và được đánh giá là người đóng vai trò quan trọng trong việc thuyết phục hàng nghìn người chuyển tiền khỏi ngân hàng.

BẢN KIẾN NGHỊ TRỰC TUYẾN: HÌNH THỨC DÂN CHỦ TỨC THÌ MỚI?

Ký tên vào một bản kiến nghị trực tuyến vì một mục tiêu nào đó hiện đã trở thành hoạt động chính thống và xuất hiện ở mọi mặt của cuộc sống, từ bảo vệ môi trường và nhân quyền cho đến phản đối các hình thức trốn thuế, đòi công bằng về giá cả và yêu cầu được cung cấp các dịch vụ công ích địa phương. Khi tôi viết cuốn sách này, bản kiến nghị thu được nhiều chữ ký nhất trên trang Change.org (với hơn 2,2 triệu chữ ký) là thông điệp nhằm mục tiêu thuyết phục Viện trưởng Viện tư pháp Florida xử tử hình kẻ đã hạ sát Trayvon Martin, một thiếu niên 17 tuổi người Mỹ gốc Phi, bị một nhân viên an ninh tình nguyện trong vùng là

George Zimmerman bắn chết. Có 170 nghìn người đã ký vào bản kiến nghị yêu cầu British Airways ngừng bán vé cho các chuyến bay đến công viên SeaWorld tại Florida vì ở đây đang nuôi nhốt cá heo với mục đích biểu diễn, trong khi 152 nghìn người Canada đang vận động Bưu điện Canada không loại bỏ dịch vụ gửi thư đến tận nhà. Và hơn 365 nghìn người đang tạo sức ép với Quốc hội Mỹ nhằm bãi bỏ việc miễn thuế cho Giải vô địch Bóng bầu dục Quốc gia. Tại Anh, một kiến nghị được gửi đến Royal Mail, yêu cầu hãng trả tiền hỗ trợ một nhân viên đã mất cũng nhận được sự ủng hộ của 121 nghìn người. Và 303 nghìn người khác ủng hộ một kiến nghị yêu cầu tờ báo Sun không được gọi người nhập cư từ Địa Trung Hải bằng cái tên miệt thị là "hoang dã" nữa. Trong khi đó tại Hồng Kông, các kiến nghị phản đối rất gay gắt đối với chính

sách mới của công ty xe buýt địa phương, do công ty này quy định xe đẩy phải được gấp lại khi lên xe (483 người ủng hộ). Một kiến nghị khác yêu cầu một công ty xe buýt khác phải tăng thêm tần suất của một trong các tuyến (với 118 người ủng hộ) và một người khác kêu gọi chính quyền địa phương cần có biện pháp tái chế rác thải có trách nhiệm hơn (84 người ủng hộ). Tại sao lại phải nhọc công khiếu nại lên một tổ chức mà khả năng ý kiến của bạn được lắng nghe là rất thấp, trong khi bạn có thể dễ dàng thể hiện ý kiến trên một trang web như Change.org và có khả năng nhận được điều mình muốn nhờ sức mạnh đơn thuần của số đông?

Katchpole và Christian không phải là trường hợp cá biệt. Do chán ngấy những tập đoàn lớn và đủ sức bỏ qua các nhóm vận động chính thống, một bộ phận lớn trong công chúng đang sử dụng các trang mạng xã hội để trực tiếp hành động chống lại các ngân hàng, nhà máy tại địa phương hay chính quyền. Trang web Change.org tự mô tả họ là "không gian cho những thay đổi trên thế giới", có hơn 77 triệu thành viên tại 196 quốc gia (62% trong đó là phụ nữ) và có khoảng 700 bản kiến nghị được tạo mới mỗi ngày. Avaaz có hơn 35 triệu thành viên tại 194 quốc gia. Hầu như không ngày nào tôi không được mời tham gia ủng hộ một mục đích nào đó trên Facebook. Nhờ mạng xã hội, các chiến dịch hoạt động xã hội trước đây vốn chỉ giới hạn trong cộng đồng sinh viên, các nhóm bảo vệ môi trường và những người bất đồng quan điểm chính trị, thì hiện nay đã trở thành một dạng thuốc phiện mới đối với các bà nội trợ ngoại thành và giới viên chức văn phòng ở khắp nơi trên thế giới.

Sự bành trướng của mạng lưới các nhà hoạt động xã hội linh hoạt

Mãi đến gần đây, nhiều doanh nghiệp mới có thể biết được những nhóm người nào đang chống lại họ và liệu các nhóm này có thể hợp lực với nhau không, cũng như có một ý niệm khá rõ ràng về hậu quả mà các nhóm đó có thể gây ra nếu yêu cầu của họ không được đáp ứng. Tuy nhiên, với việc số lượng các nhóm hoạt động gia tăng chóng mặt, lan rộng trên phạm vi toàn cầu và bất cứ ai, từ người tiêu dùng bất mãn đến chuyên gia về chuỗi cung ứng rảnh rỗi đều có thể nhấn nút Like hay lập một trang kiến nghị chỉ với một cái nhấp chuột, thì rất khó xác định những đối tượng nào đang chống lại doanh nghiệp hay họ sẽ dùng phương pháp tấn công nào, cũng như liệu các yêu cầu của họ có thể kích động công chúng và thu hút sự chú ý của những nhà hoạt động xã hội chuyên nghiệp cùng giới truyền thông hay không, hoặc đơn giản là sẽ chìm vào quên lãng.

Ví dụ, năm 2011, Ngân hàng Hoa Kỳ có lý do để lo ngại về phong trào Chiếm phố Wall18 khi ấy đang tổ chức các cuộc biểu tình chống bất công trong xã hội, kinh tế và cắm trại khắp khu vực Hạ Manhattan, hơn là lo ngại về hai khách hàng riêng lẻ tự vận động để khuyến khích mọi người rút tiền khỏi ngân hàng. Cũng giống như Molly Kathpole, Kristen Christian chỉ hoạt động độc lập và tự mình nghĩ ra ý tưởng "Ngày chuyển tiền khỏi ngân hàng". Nhưng cô có khả năng tận dụng những mối quan hệ sẵn có với phong trào Chiếm phố Wall tại Los Angeles, San Francisco và Portland để có được sức hút ban đầu, từ đó khuyến khích họ nhắc đến chiến dịch của cô trên trang Facebook, đăng tải những liên kết lên các trang Facebook liên quan đến phong trào Chiếm phố Wall và khuyến khích mọi người tải in các tờ rơi mà cô đã chuẩn bị. Chỉ trong vài ngày, trang Facebook chiến dịch của Christian đã được hàng nghìn người theo dõi. Nhưng thành công mà cô có được khi thuyết phục được hàng chục nghìn người đứng ngoài phong trào Chiếm phố Wall đồng ý tham gia và chuyển tiền của họ khỏi ngân hàng chắc chắn có một phần nguyên nhân từ sự bất bình mang tính cá nhân, không gắn liền với phong trào Chiếm phố Wall, từ đó khiến cô trở nên đáng tin cậy hơn trong mắt nhiều người.

Một ví dụ khác là vào năm 2008, khi một làn sóng bất bình ập xuống nhãn hàng Nike do một thương vụ kéo dài 10 năm, trị giá 1,3 triệu đô-la với chính quyền thành phố Tokyo nhằm đổi tên công viên Miyashita, một công viên đã xuống cấp, thành công viên Miyashita Nike. Đổi lại, Nike sẽ tài trợ toàn bộ công tác tu sửa công viên, lắp đặt thêm hai bức tường leo núi nhân tạo cùng một khu vực trượt ván mới. Tuy nhiên, kế hoạch này, vốn được thương lượng một cách bí mật với các quan chức địa phương, đã khiến nhiều người vô gia cư mất nơi cư trú và dấy lên mối lo ngại về việc các công trình công cộng bị sử dụng cho mục đích thương mại. Nó khiến các tổ chức vì quyền lợi của người vô gia cư, các nghệ sĩ và các nhà hoạt động chống lại Tập đoàn Nike kết hợp với nhau thành lập Hội liên hiệp Bảo vệ công viên Miyashita để "không trở thành công viên Nike". Những cuộc biểu tình được tổ chức và cửa hàng trọng điểm của Nike ở trung tâm Tokyo cũng bị đám đông biểu tình vây quanh. Nhưng căng thẳng không chỉ giới hạn trong phạm vi thành phố Tokyo, hay thậm chí là trên nước Nhật, vì các nhà hoạt động tại nhiều quốc gia đã tận dụng cơ hội này để buộc tội hãng sản xuất giày thể thao lạm dụng sức lao động và trả lương rẻ mạt cho các nhà cung cấp, đồng thời cáo buộc hãng phân biệt đối xử với nhân viên da màu. Họ càng đổ thêm dầu vào lửa và thu hút sự chú ý của truyền thông toàn cầu. Làn sóng biểu tình lan rộng khắp các cửa hàng Nike trên toàn thế giới. Cuối cùng,

Nike và chính quyền thành phố Tokyo đã quyết định hoãn kế hoạch đổi tên công viên.

Trong cả hai trường hợp trên, những người hoạt động ngoài khuôn khổ cơ cấu hoạt động xã hội "thông thường" đã khơi mào các cuộc biểu tình, khiến BoA và Nike khó lòng biết được áp lực sẽ đến từ đâu và dưới hình thức nào. Ngày nay, chúng ta không nên chỉ nghĩ đến các tổ chức hoạt động xã hội đã có tên tuổi lớn như Oxfam hay Hòa bình Xanh, mà còn phải tính đến các liên minh có khả năng và sẵn sàng thay đổi vị thế, hình thức của mình để thích ứng những thay đổi lên xuống của nhu cầu hoạt động.

Những đòn tấn công khó lường hơn

Một quy tắc vàng có thể rút ra là: Tổ chức có danh tiếng càng lớn thì càng dễ bị nhìn nhận là được chính quyền bảo trợ, thiên vị và sở hữu những quyền lợi khác, hoặc dính líu trực tiếp đến các hoạt động gây tranh cãi và càng dễ bị các nhà hoạt động xã hội tấn công. Nhưng với nguồn lực có hạn và phải đối mặt với nhiều cạnh tranh để giành lấy nguồn vốn và sự chú ý của công chúng, ngay đến các nhóm hoạt động lớn và được biết đến rộng rãi nhất trên toàn cầu cũng cần tập trung nỗ lực và sử dụng nguồn lực của họ sao cho hiệu quả. Vì thế, họ phải liên tục tìm ra những phương cách mới và sáng tạo hơn nhằm trở nên nổi bật và truyền đạt thông điệp của mình.

Cho đến nay, đối tượng bị nhắm đến chủ yếu là thương hiệu tập đoàn – Nike với vị thế là một doanh nghiệp, chứ không phải sản phẩm giày thể thao và dụng cụ thể thao; BP với vị thế là một tập đoàn, chứ không phải bộ phận sản xuất a-xê-tic hay chế phẩm xăng dầu. Và như chúng ta đã thấy trong trường hợp của Nike và Ngân hàng Hoa Kỳ, một số chiến dịch phản đối rầm rộ đã được tổ chức. Tuy nhiên, các nhà hoạt động xã hội cũng nhận thấy người tiêu dùng và công chúng thường có nhiều hiểu biết chung và gắn bó với các sản phẩm, thương hiệu hơn là tập đoàn sản xuất, ví dụ như yêu quý đôi giày thể thao Nike Air Max hơn bản thân Tập đoàn Nike, nên sản phẩm cũng là công cụ hữu hiệu để tấn công các tập đoàn.

Chiến dịch chống lại Nestlé của tổ chức Hòa bình Xanh nhằm vào sản phẩm dầu cọ của hãng này là một ví dụ điển hình cho phương thức nói trên. Tháng Ba năm 2010, tổ chức vận động bảo vệ môi trường này đã đăng một báo cáo chỉ ra các bằng chứng rành rành về việc chặt phá rừng nguyên sinh hàng loạt tại Indonesia để sản xuất dầu cọ. Chiến dịch toàn cầu này được khởi xướng bằng việc

các nhà vận động mặc đồ hóa trang thành những chú khỉ orangutan tụ tập trước văn phòng của Nestlé, sau đó là một chiến dịch trực tuyến vô cùng sắc bén và độc đáo xoay quanh video mang tên KitKat Tàn sát19, một đoạn quảng cáo chế giễu mà trong đó, một nhân viên văn phòng cắn thanh sô-cô-la và thấy máu chảy xuống khắp bàn phím. Nguyên nhân khiến KitKat bị nhắm đến là do một trong các thành phần nguyên liệu của KitKat là dầu cọ; KitKat cũng là một trong các nhãn hiệu được biết đến rộng rãi nhất và xuất hiện trên toàn cầu của Nestlé. Chiến dịch này diễn ra trên các phương tiện thông tin toàn cầu và có hơn 1,5 triệu người xem video, hàng nghìn bình luận tiêu cực được gửi đến trang Facebook của tập đoàn cùng hơn 200 nghìn e-mail gửi đến tập đoàn này. Sự kiện đã dẫn đến việc tập đoàn Thụy Sĩ này phải liên kết với quỹ Forest Trust để đạt chuẩn "không tàn phá rừng" vào năm 2015. Tổ chức Hòa bình Xanh nhận định: "Việc nhắm đến các thương hiệu đối với các tổ chức hoạt động vì môi trường cũng giống như phát minh ra thuốc súng."

Một lĩnh vực trọng tâm khác là chuỗi cung ứng: Hình ảnh những lao động trẻ em trong các nhà máy cũ nát ở Trung Quốc hay Bangladesh là điểm yếu cố hữu thường được sử dụng để buộc một bên phải chịu trách nhiệm và ngồi xuống bàn thương lượng. Những nhà hoạt động xã hội cũng biết rằng chuỗi cung ứng là mắt xích dễ bị tấn công do doanh nghiệp rất khó quản lý hiệu quả. Khi sự việc trong ví dụ về Nestlé xảy ra, trong vài năm, công ty này đã làm việc chặt chẽ với các NGO như WWF (qua Hội nghị Bàn tròn về Sử dụng Dầu cọ Bền vững), tự đưa ra mục tiêu đạt 100% dầu cọ bền vững vào năm 2015 trong khi chỉ đạt đến tỷ lệ 50% vào cuối năm 2011. Tuy nhiên, những tổn thất mà tập đoàn Thụy Sĩ này phải chịu không hề nhỏ: Đối tượng chính mà tổ chức Hòa bình Xanh nhắm vào thực ra là Sinar Mas, một công ty không mấy nổi tiếng có trụ sở tại Indonesia, đăng ký tại Singapore và là nhà cung cấp dầu cọ trọng điểm của những cáo buộc về việc phá rừng. Nestlé bị buộc phải cắt đứt quan hệ hợp tác với Sinar Mas, đồng thời công ty này cũng bị mất nhiều hợp đồng cung cấp dầu cọ khác.

Các đối tác kinh doanh cũng có thể bị nhắm đến, đặc biệt là khi các công ty này có tiếng tăm và có được thiện cảm từ người tiêu dùng. Tháng Bảy năm 2014, tổ chức Hòa bình Xanh tung ra một chiến dịch trực tuyến gây sức ép lên tập đoàn đồ chơi Đan Mạch Lego, yêu cầu Lego dừng bán các sản phẩm có thương hiệu Shell đang được bày bán tại các trạm xăng dầu tại 33 quốc gia trên thế giới. Chiến dịch này được thực hiện dưới hình thức một đoạn video nhại lại bài hát "Everything is Awesome", bài hát chủ đề của

bộ phim The Lego Movie. Trong đoạn video nhại này, phong cảnh Bắc cực tuyệt đẹp đã bị biến thành một cơn ác mộng đẫm dầu, và video kết thúc bằng câu: "Shell đang làm ô nhiễm trí tưởng tượng của trẻ em". Được lan truyền hiệu quả qua một trang web đa ngôn ngữ và sử dụng hashtag #BlockShell, video này đã thu hút hơn 7 triệu lượt xem và giúp chiến dịch thu về hơn 970 nghìn chữ ký trên mạng. Lego chiếm được cảm tình sâu sắc của rất nhiều trẻ em và thiếu niên, khiến công ty này trở thành mục tiêu đầy tiềm năng của Hòa bình Xanh khi họ hợp tác với một công ty như Shell. Nhưng mục tiêu cuối cùng của Hòa bình Xanh chính là Shell; và cũng như Nestlé, Lego bị "vạ lây". Tháng Mười năm 2014, Lego kết thúc quan hệ hợp tác với tập đoàn xăng dầu Shell.

Với những tổ chức nhỏ lẻ có nhiều cá nhân tham gia hành động, các công ty và chính quyền phải đối mặt với nhiều phương thức tấn công đa dạng và mạng xã hội là vũ khí được ưu tiên lựa chọn. Nhờ tính toàn cầu, khả năng lan truyền và chi phí thấp so với các hình thức quảng cáo truyền thống và marketing trực tiếp, các nhà hoạt động xã hội đã lợi dụng sự thật rằng trong môi trường ngày càng toàn cầu hóa, với các sản phẩm ngày càng đa dạng như hiện nay, doanh nghiệp phải chủ động quảng bá bản thân họ qua các mạng xã hội, hashtag, crowdsourcing20 và nhiều hình thức tương tác mở rộng khác. Các doanh nghiệp cũng thường giao phó việc quản lý trang mạng xã hội của mình cho các nhân viên trẻ hoặc thực tập sinh, khiến doanh nghiệp dễ dàng bị tấn công bởi những cuộc chiến mưa dầm thấm lâu, những cú đánh chính xác và những cuộc tập kích quy mô lớn.

Tập kích quy mô lớn. Với mục tiêu truyền bá thông điệp của mình một cách hiệu quả nhất, những nhà hoạt động xã hội hiểu rằng họ cần phải khởi xướng những chiến dịch khiến nhiều người nhắc đến vấn đề xã hội và bắt đầu hành động. Cũng như bất kỳ chiến dịch marketing nào khác, một chiến dịch tốt đòi hỏi phải tính toán chọn một thời điểm chính xác, một ý tưởng chủ đạo mạnh mẽ cùng nội dung sâu sắc. Trong một cuộc phỏng vấn qua e-mail làm tư liệu cho cuốn sách này, Tom Liacas – nhà hoạt động xã hội và sau này là cố vấn về truyền thông mạng xã hội, đã nhắc đến tổ chức Hòa bình Xanh như một "tổ chức dẫn đầu rất xa trên mặt trận sử dụng chiến thuật gây sức ép trực tuyến" và nhấn mạnh:

Họ có khả năng sử dụng mạng xã hội một cách điêu luyện để đưa các doanh nghiệp hàng đầu vào tình thế khó xử. Họ có chiến lược xây dựng câu chuyện hoàn hảo (truyền đạt những vấn đề phức tạp theo những cách đơn giản, thu hút và dễ nhớ), khả năng đóng gói thông tin (sử dụng các video chất lượng cao và hình ảnh để

đạt mục đích) và marketing dựa trên nội dung (tận dụng những nội dung đã có thông qua hệ thống mối quan hệ rộng lớn đã xây dựng và thường đạt được mục tiêu lan tỏa thông điệp rộng rãi).

Cuộc tấn công của Hòa bình Xanh vào Nestlé đối với việc sử dụng dầu cọ không bền vững thường được dùng làm ví dụ điển hình cho thành công của những chiến dịch hành động trên mạng Internet. Giống như các tổ chức hoạt động xã hội khác, Hòa bình Xanh đã sử dụng trang web, video và e-mail để lan truyền thông điệp của mình từ lâu. Nhưng việc chống lại Nestlé thật sự là bước tiến mới vượt bậc, thông qua sản xuất video dễ nhớ và có ý nghĩa sâu sắc, tạo các mối liên hệ trực tiếp giữa vấn đề tàn phá rừng với thói quen mua sắm của người tiêu dùng và bảo đảm chất lượng sản xuất video không hề thua kém các công ty quảng cáo hàng đầu. Tổ chức này cũng tung ra một loạt trang web phục vụ cho chiến dịch. Mỗi trang phục vụ chuyên biệt cho các thị trường khác nhau và cung cấp nhiều "huy chương" ảo, có thể được tải xuống và sử dụng như một hình thức thể hiện sự ủng hộ. Hơn nữa, những người ủng hộ chiến dịch còn được khuyến khích đưa ra vấn đề trên các trang mạng xã hội và trang Twitter của Nestlé; và tại Đức, một bức tường chạy những dòng tweet liên quan đến việc sử dụng dầu cọ và Nestlé được cập nhật theo thời gian thực suốt nhiều ngày liền từ một chiếc xe tải đổ trên đường cái, ngay bên ngoài trụ sở chính của tập đoàn thực phẩm này tại Frankfurt, đã dựng lên một phông nền đầy trực quan cho các phóng viên đến đưa tin về vụ việc.

Tổ chức Hòa bình Xanh cũng là chuyên gia trong việc sử dụng các nghịch lý và các màn chơi khăm hài hước để gây chú ý. Tháng Bảy năm 2012, Hòa bình Xanh và cặp đôi nghệ sĩ vẽ tranh cổ động The Yes Men đã cùng thực hiện chiến dịch "Bắc cực Sẵn sàng" (Arctic Ready), nhằm thu hút sự chú ý đến những hoạt động của Shell tại vùng cực, mà trọng tâm của chiến dịch là một bản sao gần như chính xác đến từng chi tiết của chiến dịch quảng cáo toàn cầu mang tên "Nào cùng đi" (Let's Go) của hãng dầu khí khổng lồ này và trang web tập đoàn của họ. Chỉ có điều trang web bản sao đã thay thế ngôn ngữ khô cứng và nghiêm túc của Shell bằng ngôn ngữ đầy hào hứng về triển vọng khai thác dầu ở Bắc cực, cũng như khuyến khích mọi người hãy ủng hộ kế hoạch này. Các nhà hoạt động cũng mở một cuộc thi, trong đó người tham gia có thể tự tạo bức ảnh quảng cáo của riêng mình dựa trên những tấm ảnh chụp động vật hoang dã được đóng dấu của hãng Shell, rồi sản phẩm của người thắng cuộc sẽ được in thành bảng quảng cáo thật sự, trưng bày trên đường cao tốc Houston. Chiến dịch "Bắc cực Sẵn sàng" được Pynter Institute miêu tả là "đỉnh cao mới trong lịch sử

nghệ thuật chơi khăm hài hước". Chúng ta sẽ tìm hiểu cách Shell phản ứng lại chiến dịch này trong chương 10.

Chiến dịch KitKat Tàn sát và Bắc cực Sẵn sàng còn đáng chú ý nhờ mức độ coi thường những tài sản thuộc sở hữu trí tuệ của Nestlé và Shell. Logo của KitKat đã bị thay đổi để đọc thành Killer và những người ủng hộ chiến dịch được khuyến khích đổi hình ảnh đại diện trên mạng xã hội của mình thành logo này, đồng thời dùng nó trong các bình luận trực tuyến của họ, khiến nhà sản xuất thực phẩm Thụy Sĩ này phải đe dọa người theo dõi trang Facebook của mình rằng họ sẽ xóa các bình luận sử dụng logo bị bóp méo. Và Hòa bình Xanh cũng đã thẳng tay sử dụng logo của hãng Shell cùng các hình ảnh của họ trong chiến dịch Bắc cực Sẵn sàng, khi dựng lên một trang web giả và nhiều trang mạng xã hội dưới tên tập đoàn dầu khí này. Trong cả hai trường hợp, đối tượng của Hòa bình Xanh rõ ràng bị khiêu khích để mắc sai lầm hoặc đưa ra cách đối phó không phù hợp, có thể được sử dụng để chống lại chính họ trong các cuộc thảo luận tiếp theo của công chúng.

Cuộc chiến mưa dầm thấm lâu. Những chiến dịch sáng tạo có thể là phương pháp tốt để thu hút được sự chú ý của công chúng, nhưng các nhà hoạt động xã hội đều phải đối mặt với sự thật rằng họ phải cần nhiều tháng thậm chí nhiều năm để thuyết phục công chúng thay đổi suy nghĩ và hành động. Chiến dịch của tổ chức Hòa bình Xanh chống lại việc sử dụng dầu cọ đã diễn ra nhiều năm trước khi tổ chức này tìm ra những chứng cứ không thể bác bỏ về việc phá rừng có hệ thống ở Indonesia. Chiến dịch ngăn chặn Shell và các tập đoàn dầu khí khác khai thác tại Bắc cực cũng là một nỗ lực lâu dài của họ và nhiều tổ chức hoạt động môi trường khác. Và thuyết phục công chúng ngừng hút thuốc cũng là một hoạt động chưa bao giờ ngưng nghỉ.

Những nhà hoạt động xã hội đôi khi có thể thu hút sự chú ý nhờ cung cấp một hệ thống tài liệu mà mọi người có thể đọc, chia sẻ và sử dụng, đồng thời đảm bảo rằng hệ thống dữ liệu này dễ dàng được tìm thấy thông qua các công cụ tìm kiếm trên mạng xã hội. Ví dụ, WWF đã sử dụng phương thức mang tính xây dựng và giáo dục trong việc nâng cao nhận thức về việc sử dụng vi cá mập; họ tập trung nhấn mạnh những lợi ích của việc sử dụng hải sản bền vững. Website của chiến dịch đăng những câu hỏi thường gặp, tờ rơi và Cẩm nang về Hải sản có thể tải về máy. Họ khuyến khích các nhà hàng và khách sạn phục vụ những món hải sản "thân thiện với môi trường biển" và "thực đơn không vi cá", sử dụng chiết xuất từ rong biển và các thực phẩm khác để mô phỏng cấu trúc của vi cá mập (cấu trúc thực phẩm là điều quan trọng trong ẩm

thực Trung Quốc), cũng như công bố danh sách các khách sạn, nhà hàng và các tổ chức khác đã cam kết không phục vụ hay tiêu thụ vi cá mập. Chiến dịch này đã sử dụng mạng xã hội và các hashtag như #saynotosharkfin (nói không với vi cá) và #SOsharks (cá mập SOS) để thường xuyên nhắc nhở công chúng về chiến dịch, đồng thời nhấn mạnh những bước tiến mới nhất, thúc đẩy những người ủng hộ chiến dịch hãy hành động. Chiến dịch này tỏ ra vô cùng hiệu quả, với việc lượng vi cá xuất khẩu sang Hồng Kông – đại bản doanh của ngành công nghiệp vi cá – đã giảm 30% và lượng vi cá xuất khẩu từ Hồng Kông sang Trung Quốc đại lục cũng tụt dốc đến 90% vào giữa các năm 2012 và 2013. Nhưng WWF đã phải mất nhiều năm trời làm việc vất vả để đạt được thành quả này.

Những cú đánh chính xác. Trên thực tế, việc nhiều công ty tích cực sử dụng mạng xã hội để quảng bá chính họ đã mở ra rất nhiều cơ hội cho các nhà hoạt động xã hội khiêu khích và chứng minh chính kiến của mình trước công chúng. Trừ khi được bảo vệ nghiêm túc, không khó để tài khoản mạng xã hội của một công ty bị xâm nhập – chiến thuật mà rất nhiều nhà hoạt động xã hội đã từng làm. Tuy việc thâm nhập vào tài khoản mạng xã hội có thể được giải quyết nhanh chóng, nhưng điều gây tổn hại lớn hơn chính là các nhà hoạt động xã hội có thể sử dụng chính chiến dịch hoặc chương trình marketing của bạn để truyền bá thông điệp của họ. Các nhà hoạt động xã hội đóng vai trò khiến chiến dịch #QantasLuxury của Qantas đi chệch hướng; McDonald's từng thử khuyến khích người tiêu dùng tại Mỹ chia sẻ cảm nhận tích cực về chương trình Happy Meals của hãng bằng việc quảng bá cho hashtag #McDstories trên Twitter, nhưng chiến dịch này đã nhanh chóng trở thành phương tiện để đám đông chỉ trích và các nhà hoạt động xã hội dấy lên những nghi ngờ về chất lượng sản phẩm của McDonald's. Chiến dịch #CheerstoSochi của chuỗi thức ăn nhanh cùng tên cũng có ý định khuyến khích mọi người cổ vũ cho Olympics mùa đông 2014 (và việc hãng là nhà tài trợ chính thức cho Thế vận hội), nhưng đã bị các nhà hoạt động vì quyền lợi của LGBT21 sử dụng để phản đối đạo luật của Nga cấm "tuyên truyền đồng tính luyến ái", kéo theo hàng loạt nội dung tiêu cực trên mạng. Những cú đánh đúng thời điểm và chính xác như thế trên mạng có thể đạt hiệu quả tương đương, với chi phí thấp hơn rất nhiều so với chuẩn bị và tiến hành một chiến dịch sáng tạo đắt đỏ.

NHỮNG MỐI NGUY ĐẾN TỪ QUAN ĐIỂM XÃ HỘI

Nghèo đói, bệnh tật, bất ổn, thiếu nước sạch và hàng loạt những

vấn đề xã hội khác mang lại rất nhiều cơ hội cho các công ty phát triển các sản phẩm đột phá, tạo ra lợi nhuận và giúp ích cho xã hội. Các doanh nghiệp và quỹ từ thiện liên tục rót tiền cho những mục tiêu xã hội. Đầu tư cho các "doanh nghiệp xã hội" là một ví dụ. Các doanh nghiệp này ngày càng được kỳ vọng đóng vai trò công dân tích cực và góp phần giải quyết những vấn đề của xã hội.

Tuy nhiên, những cơ hội đó cũng tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Xã hội ngày càng phân cực và tính phân nhóm cục bộ trên mạng xã hội sẽ làm tăng nguy cơ hoạt động trên mạng xã hội bị nghi ngờ và tấn công. Chuỗi nhà hàng nổi tiếng tại Mỹ, Chili's Bar & Grill, đã hứng chịu rất nhiều gạch đá trên mạng do đã cam kết quyên góp 10% doanh

số bán hàng "hợp lệ" trong một ngày cho Tổ chức Quốc gia về chứng Tự kỷ tại Hoa Kỳ, nhân Tháng Quốc gia Nâng cao Nhận thức về chứng Tự kỷ. Tại sao? Vì nhiều người tiêu dùng của Chili's phản đối quan điểm của Tổ chức này về việc không ủng hộ tiêm chủng cho trẻ nhỏ.

Các tổ chức với mục tiêu xã hội dù dưới hình thức này hay hình thức khác đều mặc định trong bản chất là phải chịu sức ép từ cộng đồng mạng. Chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh chuyên bán bánh kẹp thịt gà tại Mỹ, Chick-fil-A's đã tuyên bố mục tiêu kinh doanh của họ là "Ngợi ca Chúa bằng cách trở thành con chiên trung thành với tất cả những gì được giao phó cho chúng tôi"; các cửa hàng của hãng này cũng luôn đóng cửa vào ngày Chủ Nhật. Nhưng họ đã hứng chịu những chỉ trích nặng nề từ cộng đồng và những người ủng hộ quyền lợi người đồng tính khi công khai thừa nhận trên trang Facebook của mình rằng họ tài trợ nhiều triệu đô-la cho các tổ chức Công giáo phản đối hôn nhân đồng tính.

Những tổn thất to lớn đối với lợi ích cốt lõi của doanh nghiệp

Những chiến dịch như KitKat Tàn sát của tổ chức Hòa bình Xanh hay chiến dịch dài hơi chống lại nạn buôn bán vi cá mập của quỹ Cứu trợ Động vật Hoang dã, cùng các chiến dịch marketing trực tuyến và tài khoản mạng xã hội đã chứng tỏ rằng việc sử dụng các trang mạng xã hội một cách sáng tạo, bài bản, tận dụng tối đa cơ hội có thể gây thiệt hại thật sự đến kết quả kinh doanh và danh tiếng của doanh nghiệp. Ngân hàng Hoa Kỳ đã mất hàng nghìn khách hàng và hàng trăm triệu đô-la doanh thu vì hai bản kiến nghị trực tuyến. Shell mất hợp đồng hợp tác với Lego và hàng triệu đô-la lợi nhuận ước tính vì một video sáng tạo và thông minh lan truyền trên mạng.

Ở chừng mực nào đó, rủi ro hiện nay là rất lớn, có khả năng phá hoại hoàn toàn uy tín và hoạt động của những tổ chức hùng mạnh. Minh chứng đầu tiên cho sức mạnh thật sự của mạng xã hội nhằm phát động những phong trào trên toàn cộng đồng là sự kiện lật đổ chính quyền ở Ai Cập, Tunisia và Lybia, trong phong trào được mệnh danh "Mùa xuân Ả Rập" vào năm 2011 và 2012. Truyền thông mạng xã hội cũng là trung tâm của cuộc biểu tình chống tham nhũng tại Ấn Độ, được nhà hoạt động xã hội Anna Hazare khởi xướng. Tham nhũng được xem là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến việc Ấn Độ bầu cử thay đổi chính quyền vào tháng Năm năm 2014.

Mạng xã hội cũng được sử dụng để đưa ra những lời đe dọa liên quan đến tính hợp pháp trong hoạt động của các doanh nghiệp. Theo Tom Liacas, phần lớn nguyên nhân của những tranh cãi gần đây đang xoay quanh "giấy phép trách nhiệm xã hội trong hoạt động doanh nghiệp" – hay "social license to operate". (Một khái niệm vẫn còn khá mơ hồ được định nghĩa trên Wikipedia – là "việc doanh nghiệp nhận được sự chấp thuận hay đồng ý của cộng đồng khu vực. Giấy phép xã hội này tồn tại bên ngoài quy định luật pháp. Nó có thể được cấp thông qua việc đối thoại vào đúng thời điểm và hiệu quả, những thông điệp có ý nghĩa cùng các hành động có đạo đức và trách nhiệm"). Họ tranh cãi về ảnh hưởng ngày càng cao từ ý kiến của công chúng và khả năng phát động sự phản đối ngày càng nhanh chóng của các nhà hoạt động thông qua mạng xã hội. Ông cũng cảnh báo: "Ngày nay, nhà cầm quyền không còn có thể tự tiện thông qua các dự án thương mại và mặc kệ phản ứng chống đối của xã hội nữa." Những tranh cãi xoay quanh giấy phép xã hội tập trung quanh ngành công nghiệp năng lượng và tài nguyên tại Úc, Canada, Indonesia cùng những quốc gia giàu tài nguyên khác. Tại đây, nhiều NGO đã làm việc chặt chẽ với cộng đồng cư dân khu vực, những người đang bị đe dọa từ quá trình khai mỏ và mở đường ống, nhằm nâng cao nhận thức của công chúng và khi cần sẽ phát động lên tiếng. Chúng ta đã thấy mạng xã hội đóng vai trò trọng tâm thế nào trong nỗ lực của tổ chức Hòa bình Xanh nhằm ngăn cản Shell khai thác dầu tại Bắc cực. Các nhà hoạt động và cộng đồng địa phương tại Trung Quốc hiện đang đồng loạt sử dụng mạng Weibo và Weixin (WeChat) để ngăn chặn sự lan rộng của các nhà máy hóa chất.

Tuy nhiên, ta cũng rất dễ đánh giá quá cao sức mạnh của các nhà hoạt động trên mạng xã hội. Mạng lưới các nhà hoạt động ngày nay có thể rất rộng lớn, được điều hành chuyên nghiệp và ngày càng liên kết với nhau chặt chẽ hơn, nhưng cũng rất dễ chịu sự tác động của những mục tiêu không rõ ràng hoặc thậm chí là đối

nghịch nhau, như trường hợp của những người biểu tình trong phong trào "Cách mạng những chiếc ô" tại Hồng Kông vừa qua. Và trong khi nhiều chiến dịch thỏa mãn và vượt mục tiêu đề ra ban đầu, thì hầu hết chiến dịch lại thất bại trong việc gây tiếng vang đủ lớn và thuyết phục công chúng tin vào mục tiêu của mình. Hơn nữa, những "anh hùng bàn phím" (hay "những kẻ ủng hộ lười biếng" mà phần lớn chúng ta rơi vào trường hợp này) có thể ấn nút Like ủng hộ trên Facebook hoặc ký tên vào bản kiến nghị trên Change.org, nhưng lại thường không có hành động gì tích cực hơn.

Chương 5.
NHỮNG NGUY CƠ VỀ PHÁP LÝ VÀ HÀNH VI

Các doanh nghiệp có hành vi sai phạm hoặc trái pháp luật từ lâu đã trở thành mục tiêu phản ứng của giới truyền thông và công chúng. Những hành động này thường khó bị phát hiện và phải mất một thời gian dài thì vấn đề mới được đưa ra ánh sáng một cách trọn vẹn. Nhưng ngày nay, với bối cảnh thế giới vô cùng minh bạch và liên kết, những hành vi lừa đảo, hối lộ, tham nhũng, phân biệt đối xử, quấy rối và lạm dụng tình dục cùng các hình thức sai phạm, phi đạo đức khác đều rất khó giấu giếm và một khi đã bị phát hiện, chúng sẽ lập tức lan rộng như đám cháy rừng. Một nghiên cứu của công ty luật Freshfields Bruckhaus Deringer cho thấy tin tức và bình luận về những vấn đề nóng liên quan đến hành vi sai trái đã lan truyền trên mạng nhanh hơn bất kỳ chủ đề nào khác.

Tuy nhiên, mạng xã hội không chỉ đơn thuần lan truyền những vấn đề trên, mà còn mở ra chiếc hộp Pandora chứa đầy những nguy cơ liên quan đến hành động của doanh nghiệp trên Facebook và các trang mạng khác. Một số nguy cơ loại này, như việc nhân viên nói xấu sếp trên Facebook hoặc doanh nghiệp sử dụng tài sản trí tuệ trái phép của bên thứ ba, có thể dẫn đến làn sóng truyền thông vô cùng tiêu cực; và trong một vài trường hợp còn dẫn đến những hậu quả pháp lý. Ngoài ra, còn phải kể đến một số nguy cơ khác, bao gồm kiểm duyệt, lạm dụng thông tin cá nhân, bị tấn công và bóp méo thông tin bởi những nhân viên tức giận hoặc đối thủ cạnh tranh. Tất cả những hành động trên đều có thể gây ra tổn hại tức thời và sâu sắc đối với danh tiếng của doanh nghiệp.

Hiện nay, công chúng có thể quan sát, bình luận và chia sẻ từng

đường đi nước bước của bạn. Rất nhiều vấn đề sẽ liên quan đến việc bạn phản ứng thế nào trên mạng trước những hành vi và hành động pháp lý. Nếu doanh nghiệp giải quyết các vấn đề đó nhanh chóng, công khai và thỏa đáng, bạn sẽ được lợi từ sự hoài nghi của công chúng. Nhưng nếu bạn xử lý những vấn đề trên thiếu chuyên nghiệp, không hợp lý hoặc quá nặng tay, bạn có thể sẽ phải chịu sự chỉ trích nặng nề.

Nhân viên chỉ "có mặt mà không có tâm"22 vì mạng xã hội

"Xong việc cuối tuần rồi. Đến giờ đi nhạc hội Jazz thôi!" – đây là dòng tweet của Giám đốc Chiến lược Toàn cầu mới của PayPal, Rakesh "Rocky" Agarwal sau một ngày làm việc tại New Orleans vào tháng Năm năm 2014. Nhưng sự việc sau đó đã diễn biến theo chiều hướng xấu khi anh ta dùng trang Twitter cá nhân để công khai phỉ báng hai đồng nghiệp, gọi một người là "quản lý cấp trung vô dụng", "một đống chất thải" và kêu gọi sa thải người còn lại. Nhận ra sai lầm của mình, Agarwal đã xóa chứng cứ ngay sau đó, xin lỗi cấp trên và đổ lỗi cho chiếc điện thoại thông minh mới của mình, khi nói rằng những lời đó vốn là tin nhắn gửi cho một người bạn. Nhưng anh ta đã bị sa thải ngay lập tức.

Cho đến gần đây, bạn vẫn có thể an tâm rằng những lời nói ngu ngốc, không phù hợp và phỉ báng mà các nhân viên nói ra chỉ trong khuôn khổ chuyện tán gẫu văn phòng. Nhưng nay đã không còn như thế nữa. Với sự xuất hiện thường trực của Facebook và Twitter, tất cả những tin đồn, trò đấu đá và bằng chứng về phân biệt giới tính, phân biệt chủng tộc hay những hành vi lạm dụng đồng nghiệp, hành động với dụng ý xấu, ghen tị thái quá hay lạm quyền vô lý có thể bị công khai ngay lập tức. May thay, những hành động cố ý bôi nhọ cấp trên hay đồng nghiệp của các nhân viên vẫn tương đối hiếm gặp.

Nhưng sự thật đặt ra nhiều thử thách hơn cả là cuộc cách mạng xã hội đã xóa nhòa khoảng cách giữa công việc và cuộc sống cá nhân, dẫn đến hàng loạt sự kiện đáng tiếc. Chủ công ty Amy's Baking (tại Scottsdale, Arizona) đã phản ứng lại sau khi bị chỉ trích trong một tập của chương trình Kitchen Nightmares23 với đầu bếp người Anh Gordon Ramsey, bằng cách thóa mạ những người theo dõi chính trang Facebook của họ bằng các tên gọi như "REDSHITTORS" (cách gọi phỉ báng những người sử dụng Reddit, trang web thông tin cộng đồng rất phổ biến ở Mỹ), "bọn hèn nhát", "giang hồ", "đồ lợn ghê tởm" và "lũ thất bại". Nhân viên tại cửa hàng thực phẩm cao cấp Les Deux Garcon tại Kuala Lumpur đã gọi chính khách hàng của mình là "lũ điếm" khi nhận những

lời phàn nàn về chất lượng dịch vụ trên Facebook. Cả hai trường hợp này đã kéo theo cơn phẫn nộ từ người tiêu dùng và vô số bài viết tiêu cực trên báo chí.

Việc nhân viên công khai nói xấu cấp trên, đồng nghiệp hay khách hàng trên mạng xã hội không thể tránh khỏi dẫn đến rắc rối. Tuy nhiên, có những nguy cơ không dễ gì nhìn thấy ngay. Không ngạc nhiên khi những lời huênh hoang của "Rocky" Agarwal lan truyền trên mạng như vũ bão vì bản chất những điều anh ta đã nói và công khai chúng trên Twitter. Tuy nhiên, còn có một nguy cơ thật sự đến từ việc nhân viên hành động ngu ngốc hay viết những bình luận ác ý, dù chúng hoàn toàn không liên quan đến công việc, trên những mạng xã hội bề ngoài có vẻ là riêng tư như Facebook.

Cũng dễ hiểu khi nhân viên nghĩ rằng họ có thể nói bất cứ điều gì mình muốn với bạn bè mình thông qua mạng xã hội cá nhân. Nhưng phần lớn các mối quan hệ trực tuyến của chúng ta luôn được xây dựng trên những mối quen biết lỏng lẻo – đồng nghiệp, đồng nghiệp cũ và những người ta gặp vài lần trong quán rượu – chứ không phải chỉ những người bạn thân thiết và tin tưởng được. Và chúng ta cũng dễ quên rằng tài khoản của họ có thể dễ dàng được liệt kê trên các trang tìm kiếm, nghĩa là những chia sẻ cá nhân có thể trở nên công khai, không chỉ khiến nhân vật chính trở nên lố bịch mà còn có thể tác động xấu đến ông chủ của họ.

NHẤN NHẦM PHÍM Ở SINGAPORE

Chỉ cần đi ta-xi từ sân bay Changi của Singapore vào trung tâm thành phố, bạn cũng đủ cảm nhận được Đảo quốc Sư tử được điều hành tốt đến mức nào. Sạch sẽ, ngăn nắp và được tổ chức vô cùng tốt, ngay đến cả cây xanh bên đường dường như cũng được tính toán để luôn có hoa nở suốt năm. Sự lột xác của Singapore từ một hòn đảo hoang vắng ngoài khơi phía Nam Malaysia để trở thành thương cảng thuộc địa của Anh, rồi cuối cùng trong thời gian gần đây đã trở thành một con hổ châu Á, đã được nghiên cứu kỹ lưỡng. Bên cạnh đó cũng phải kể đến tính bảo thủ trong văn hóa đã ăn sâu vào thái độ đối với tính đa dạng tôn giáo giữa nhiều sắc tộc vốn hình thành nên cộng đồng cư dân Singapore, đồng thời đóng góp đáng kể cho thành công của quốc gia nhỏ bé này.

Trên thực tế, sự căng thẳng sắc tộc được che đậy phía sau một tinh thần đồng thuận được nuôi dưỡng tốt. Nhưng một cú sốc vẫn nổ ra vào tháng Chín năm 2012, khi Amy Cheong, một người gốc Malaysia du học tại Úc, kiêm nhân viên quản lý cấp cao tại tập

đoàn bảo hiểm hợp tác hàng đầu NTUC Income, đã lên Facebook cá nhân của mình than phiền về việc cô nhận thấy các đám cưới của người Malaysia thật rẻ tiền, dài dòng và có tỷ lệ ly dị cao.

Mấy đám cưới Malay tại khu ngắm cảnh còn kéo dài bao lâu nữa đây! Chết tiệt!!! Đám người này phải trả tiền làm đám cưới đàng hoàng đi chứ, lúc đó may ra tỷ lệ ly dị mới không cao thế này! Sao xã hội lại cho phép tổ chức đám cưới chỉ với 50 đô-la? Tệ hại!

Phát ngôn này đã rò rỉ ra ngoài do một người bạn hoặc đồng nghiệp và kéo theo những bình luận trên các phương tiện thông tin chính thống và mạng Internet, buộc tội cô Cheong đã phân biệt chủng tộc. Sự kiện này còn làm lộ rõ những căng thẳng sắc tộc đang âm ỉ trên cả nước, dẫn đến việc Thủ tướng Singapore Lý Hiển Long, nhiều Bộ trưởng, đại biểu Quốc hội và nhiều nhà lãnh đạo công khai buộc tội cô Cheong và bảo vệ tình trạng hòa hợp chủng tộc hiện có. Sự kiện này cũng đặt nghi vấn về hiệu quả của chương trình 1.500 ngày "Văn hóa" và "Cách mạng Cam" do CEO của NTUC, lúc bấy giờ là Tan Suee Chieh, khởi xướng. Chiến dịch này nhằm mục đích thay đổi nhận thức truyền thống bảo thủ về công ty này, để trở thành "một biểu tượng của Singapore hiện đại, một doanh nghiệp vì cộng đồng nổi bật", kết hợp với tiếng tăm đạo đức và uy tín với cách thức điều hành doanh nghiệp chuyên nghiệp, năng động hơn.

Nguy cơ cũng tồn tại khi các nhà báo đói tin và các blogger luôn chực chờ để lấy cho được một điển hình không đúng đắn của nhân viên hòng xây dựng nội dung cho mình. Còn nơi nào để bới móc tốt hơn trang Facebook và Instagram cá nhân của nhân viên? Tháng Năm năm 2011, các chuyên viên tuyển dụng tại công ty quảng cáo GPY&R, nước Úc đã thấy các bài báo trên những trang thông tin quốc gia, mô tả nhân viên của công ty này công bố những hình ảnh "hạ nhục" phụ nữ trên trang cá nhân của họ, gọi Thủ tướng lúc đó, bà Julia Gillard, là "đồng tính nữ" và tố cáo CEO của công ty là thành viên của nhóm "những người phát cuồng vì cặp mông của Pippa Middleton" trên Facebook. Những thông tin đó khá ác ý nhưng cũng chẳng lấy gì làm nghiêm trọng lắm. Người dân Úc chắc hẳn sẽ bỏ qua chúng ngay. Tuy nhiên, cơ quan này lại đang được chọn để xem xét lại chính sách bảo vệ quyền công dân trên mạng xã hội cấp quốc gia, một giải pháp sau vụ bê bối nghiêm trọng mà theo đó, một nhân viên trẻ tuổi đã truyền hình trực tiếp cảnh anh ta quan hệ tình dục với đồng nghiệp đang trong giai đoạn thử việc qua Skype cho các đồng nghiệp khác cùng xem. Và cánh phóng viên đang tìm cách đẩy câu chuyện này đi xa hơn. Đồng thời, dự án lại không được mang ra đấu thầu công

khai, nên hoàn toàn có khả năng những hành động này có sự tiếp sức từ một đối thủ của GPY&R.

Những nhân viên bất bình và nhân viên cũ

Tháng Ba năm 2012, Greg Smith công bố anh muốn nghỉ việc tại Goldman Sach trong một bài viết công kích trên tờ New York Times, cáo buộc ngân hàng này có một văn hóa "độc hại và phá hoại", đặt tiêu chí lợi nhuận quan trọng hơn rất nhiều so với phục vụ khách hàng. Thông báo nghỉ việc của Smith đến hoàn toàn bất ngờ và đã gây hoang mang thật sự cho giới lãnh đạo và nhân viên tại Goldman, buộc CEO Lloyd Blankfein phải công khai bảo vệ văn hóa và cách làm việc của ngân hàng ngay trong hôm đó. Tuy việc từ chức công khai không phải là hành động thường thấy khi bạn muốn nghỉ việc, nhưng Smith đã chọn con đường có nhiều tiền lệ khi sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng để gây ảnh hưởng lớn nhất có thể đến công ty cũ của mình. Nhưng không phải bất cứ ai cũng có thể thuyết phục tờ New York Times đăng bài viết kể lể của mình; đúng hơn là chính Facebook, các trang blog và trang bình luận của nhân viên như Glassdoor đã giúp những nhân viên bất bình có thể dễ dàng tìm được người ủng hộ. Và hơn thế nữa, họ có thể giữ làm thế một cách nặc danh.

May mắn thay, những bình luận tiêu cực được nêu trên Glassdoor và các trang bình luận khác thường chỉ là bình luận nhất thời; và mặc dù chúng có thể dấy lên những nghi vấn về văn hóa làm việc, tình trạng và mức lương tại công ty, nhưng tầm ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp dường như không đáng kể và khá chậm. Tuy vậy, nhân viên vẫn có thể hành động tích cực và mưu mẹo hơn trong việc sử dụng mạng xã hội, sử dụng tên giả và tài khoản giả để tung các thông tin bảo mật và đưa ra cáo buộc nghiêm trọng (đôi khi không có cơ sở) về cách doanh nghiệp hoạt động, hoặc gây sự hoài nghi về mức độ chuyên nghiệp hay cuộc sống cá nhân của đồng nghiệp.

Một số nhân viên còn sẵn sàng giơ đầu chịu báng khi tấn công doanh nghiệp bằng chính tên thật của mình. Những trường hợp này có thể gây tổn thất lớn nếu họ nhận được sự ủng hộ của đồng nghiệp hoặc thu hút được sự chú ý của các ký giả có tiếng. Tháng Một năm 2008, Rudolf Elmer, cựu COO của ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ Julius Baer, chi nhánh đảo Cayman, đã tuồn thông tin chi tiết về 2 nghìn khách hàng đang gửi tiền ra nước ngoài tại đảo Cayman cho nhà sáng lập WikiLeaks, Julian Assange. Bản thân việc ông đưa thông tin cho WikiLeaks, lúc bấy giờ vẫn còn được ít người biết đến, vốn đã là một câu chuyện đáng chú ý. Nhưng việc

ông đưa thông tin bằng cách chuyển một đĩa cứng chứa dữ liệu tại một cuộc họp báo tổ chức ở Frontline Club (London) mới khiến cho vấn đề càng trầm trọng hơn và kéo theo một cơn mưa truyền thông tiêu cực nhắm vào ngân hàng.

Khi tố cáo những người đứng đầu tập đoàn sản xuất máy ảnh hàng đầu Nhật Bản Olympus đã biển thủ 1,7 tỉ đô-la (con số được liệt kê theo trí nhớ trong cuốn sách Exposure), doanh nhân người Anh kiêm cựu CEO của Olympus, Michael Woodford, ban đầu đã gặp khó khăn khi thuyết phục giới báo chí chính thống vốn rất bảo thủ của Nhật Bản chịu đăng tải câu chuyện của ông. Mặc dù biết hầu hết nhân viên Olympus sẽ sẵn sàng ủng hộ mình, ông cũng hiểu rằng rất ít người trong số đó dám lên tiếng công khai. Vì thế, Koji Miyata, người ủng hộ Woodford và cũng là cựu thành viên hội đồng quản trị, đã lập trang web Olympusgrassroots.com24, một trang web với hai thứ tiếng Anh và Nhật, nhằm vận động kêu gọi phục chức cho Woodford. Trên trang chủ của web này, Miyata đã kêu gọi toàn bộ nhân viên toàn cầu của Olympus bằng những lời lẽ sau:

Tôi không thể cứ ngồi im chứng kiến sự lụi tàn của công ty mà tôi yêu quý. Với quan điểm của người ngoài cuộc về công ty, tôi có thể nhận định khách quan về mức độ nghiêm trọng của vấn đề mà Olympus đang gặp phải. Đồng thời, tôi cũng thấy được phần nào tiềm năng vượt qua những xung đột đang diễn ra. Hãy chung sức với tôi, thể hiện sự ủng hộ của các bạn đối với các biện pháp cứng rắn để hồi sinh công ty mà tất cả chúng ta yêu quý.

Miyata gọi trang web này là "thành công ngoài sức tưởng tượng", do thu hút hơn 50 nghìn lượt xem trong vòng năm ngày đầu cùng hàng nghìn e-mail hưởng ứng, mà rất nhiều trong số đó được công khai. Trang web này cũng là công cụ thuyết phục giới truyền thông đại chúng Nhật Bản nghiêm túc nhìn nhận sự việc này. Ngay sau khi một hội đồng độc lập lên tiếng bênh vực Woodford và kêu gọi toàn bộ hội đồng quản trị của Olympus từ chức, Miyata đã nhận ra thời cơ cho phép tạo nên sự thay đổi thật sự trong tập đoàn và thuyết phục Woodford tiến hành một buổi hỏi đáp trực tuyến trên mạng trò chơi rất phổ biến tại Nhật Bản là Nico Nico Douga. Trong đó, nhân viên Olympus có thể trực tiếp đặt câu hỏi cho ông. Vào cuối buổi hỏi đáp này, 75% người tham gia đã ủng hộ doanh nhân người Anh.

Cuối cùng, Woodford vẫn bị hội đồng cổ đông của tập đoàn Olympus tại Nhật Bản ngăn trở lại vị trí cũ, nhưng ông đã được hưởng một khoản bồi thường để dàn xếp không hầu tòa vì bị cắt

chức vô cớ và thiệt hại danh dự. Olympus buộc phải củng cố quy trình quản lý nội bộ và cắt giảm nhân sự, trong khi hai thành viên hội đồng quản trị và kiểm toán nội bộ bị phạt tù. Tháng Tư năm 2014, một số ngân hàng đã đâm đơn kiện hãng này vì 28 tỉ yên (tương đương 233 triệu đô-la) tổn thất.

Marketing không phù hợp, phản cảm và phi đạo đức

Bất kể được thực hiện bằng phương tiện nào, thông qua truyền hình, mạng xã hội hay kết hợp nhiều phương tiện với nhau, thì những chiến dịch marketing một khi đã bị xem là phản cảm, tự ca ngợi quá đà hay lợi dụng tình thế sẽ không thể tránh khỏi phản ứng ngược. Những dòng tweet của nhà thiết kế giày Kenneth Cole giành phần đưa tin trước (còn gọi là newsjacking25) về cách mạng tại Ai Cập và khả năng Mỹ điều quân đến Syria, đã khiến cộng đồng mạng đồng loạt lên án nhà thiết kế này lợi dụng tình hình một cách đáng xấu hổ và thiếu ý thức. (Sau đó, nhà thiết kế đã thừa nhận rằng mình cố tình muốn gây tranh cãi).

Hàng triệu người đang nổi dậy ở #Cairo. Có tin đồn vì họ nghe nói bộ sưu tập mùa xuân mới của chúng tôi đã được bán trực tuyến tại địa chỉ http://bit.ly/KCairo-KC.

“Chân mang bốt” hay không mang? Đừng quên còn có sandal, giày bít mũi và giày lười nữa nhé. #Footwear

Nhưng cũng có những trường hợp mà toàn cảnh không được sáng tỏ như vậy. Trên mạng xã hội, thức ăn của người này có thể là thuốc độc của người kia, khiến cho việc dự đoán kết quả của chiến dịch truyền thông hoặc video vừa tung ra của bạn là hết sức khó khăn. Một ví dụ là khi ngân hàng ING Direct ở Canada tung đoạn quảng cáo trên truyền hình, trong đó mô tả một người đàn ông suy sụp vì hội chứng “KHHT” (tức Kế hoạch Hưu trí), không thể ăn ngủ nhưng đã được chữa lành nhờ xem trang web của ngân hàng. Tuy nhiên, ngân hàng này đã nhanh chóng nhận được nhiều e-mail và phản hồi trên mạng xã hội rằng quảng cáo này thể hiện sự thiếu tôn trọng đối với những người có vấn đề thần kinh, một điều mà hãng chưa hề nghĩ đến và thuyết phục hãng ngừng chiến dịch. Chúng ta sẽ xem ING Direct xử lý tình huống này như thế nào trong chương 12.

Nếu bị phát hiện, các hoạt động marketing phi đạo đức trên mạng xã hội chắc chắn sẽ gây ra rắc rối. Những rắc rối này thể hiện dưới nhiều hình thức:

Mạo danh quần chúng. Được định nghĩa là "ngụy trang chương trình tài trợ của một thông điệp hoặc tổ chức để tạo vẻ ngoài như được quần chúng nhân dân bình thường khởi xướng và ủng hộ", mạo danh quần chúng là công cụ đã được sử dụng từ lâu để tạo ấn tượng rằng một chiến dịch đang được tiến hành. Là hình thức được nhiều tổ chức chính trị sử dụng một cách phổ biến, mạng xã hội cho phép bất kỳ ai cũng có thể lập nên một trang blog giả giống hệt như được ủng hộ thật sự, hoặc trả tiền thuê người khác đưa các bình luận tích cực về mình hay bôi nhọ đối thủ cạnh tranh. Mặc cho những nỗ lực kiểm soát nạn mạo danh, tình trạng này vẫn hết sức phổ biến. Chuyên gia phân tích dữ liệu thuộc Đại học Chicago, Bing Lui ước tính có 1/3 số bình luận của người dùng trên các trang web là giả. Vấn đề này đang lây lan khắp châu Á. Tháng Tư năm 2013, Samsung bị phát hiện đã thuê các sinh viên Đài Loan đưa những bình luận giả nhằm so sánh điện thoại của hãng này với điện thoại của đối thủ HTC, nói rằng điện thoại HTC "luôn bị lỗi". Tháng Ba năm 2015, mạng lưới marketing dựa trên sức ảnh hưởng tại Singapore, Gushcloud, đã bị phát hiện trả tiền thuê các blogger đăng ký sử dụng dịch vụ của mình và nói xấu các đối thủ cạnh tranh của Singtel, tập đoàn dịch vụ viễn thông hàng đầu Singapore (hành động mà về sau Singtel phủ nhận rằng họ có liên quan), bằng cách phàn nàn về tình trạng mạng và các gói cước.

Núp bóng người khác. Núp bóng người khác là thủ thuật sử dụng nhân thân giả để ca tụng sản phẩm thái quá, bảo vệ danh tiếng của công ty hay bôi nhọ danh tiếng một công ty/cá nhân khác. Giống với mạo danh quần chúng, trò núp bóng đã được nhiều chính trị gia sử dụng khi đưa ra đường lối hoạt động của mình hoặc khi tác giả tự bình luận tác phẩm của mình dưới một cái tên giả. Việc này ngày càng trở nên phổ biến do ai cũng có thể dễ dàng núp bóng dưới một cái tên giả trên Yelp, Wikipedia hay nhiều trang dịch vụ xã hội phổ biến khác. Tháng Chín năm 2013, Wikipedia đã khóa và cấm khoảng 250 tài khoản bị phát hiện là được trả tiền để tạo các bài viết. Các công ty quảng cáo tìm thuê người viết bình luận giả tạo luôn xuất hiện nhan nhản trên mạng. Một công ty như thế còn hứa hẹn: "Tất cả những gì bạn cần làm là sao chép các bình luận và đánh giá 5 sao cho các cơ sở kinh doanh mà chúng tôi yêu cầu – đơn giản thế thôi!"

Kiểm duyệt. Một trong những cái giá phải trả trên mạng xã hội là bạn có thể bị chỉ trích về bất kỳ điều gì và vào bất kỳ lúc nào. Bình luận có thể phũ phàng, nhất là khi nó được nói ra trước hàng trăm, hàng nghìn người khác. Nhưng các tổ chức có khả năng đối đầu với những lời chỉ trích, thay vì quay lưng hoặc tệ hơn là xóa

hoặc che giấu những bình luận không tốt sẽ nhận được tưởng thưởng xứng đáng. Điều đáng ngạc nhiên là nhiều doanh nghiệp lại chọn cách che giấu. Volkswagen bị bắt quả tang đã xóa bình luận tiêu cực trên trang Facebook của hãng vào năm 2012, sau khi tổ chức Hòa bình Xanh tấn công vào câu hỏi thân thiện của hãng nhân dịp năm mới: "Bạn có quyết tâm nào muốn thực hiện trong năm mới không? Và bạn muốn chúng tôi sẽ làm điều gì trong năm nay?" – bằng cách đề nghị hãng xe hơi này ngừng vận động hành lang chống lại các đạo luật biến đổi khí hậu. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Harvard ước tính chính phủ Trung Quốc đã thuê khoảng 250 nghìn đến 300 nghìn người, được gọi là "Nhóm 50 cent" (hoặc Đội quân 50 cent) – tên gọi này lấy từ số tiền được trả cho mỗi bài viết thành công nhằm hướng các cuộc tranh luận khỏi những chủ đề nhạy cảm hay ủng hộ Đảng – hòng thực hiện kiểm duyệt trực tuyến trong khuôn khổ hoạt động "Vạn lý trường thành" ảo.

Một khi bị phát hiện, tác dụng ngược của hoạt động marketing trái đạo đức thường xuất hiện ngay lập tức và không khoan nhượng. Nghiên cứu của Viện tổng hợp Marketing về mức độ tin tưởng đối với quảng cáo trực tuyến tại Anh đã phát hiện 62% người tiêu dùng hoài nghi về các phương pháp marketing trực tuyến mà doanh nghiệp đang sử dụng; chỉ có 20% cho biết họ tin tưởng những gì các doanh nghiệp tự nói về mình trên mạng; 47% cho rằng nếu họ phát hiện một công ty tìm cách điều khiển dư luận trên mạng, họ sẽ sẵn sàng thay đổi hành vi mua sắm và tẩy chay nhãn hiệu hoặc công ty trên.

"PR ĐEN" TẠI TRUNG QUỐC

Marketing trực tuyến phi đạo đức đã hoành hành khắp châu Á, nhưng có lẽ dữ dội nhất là tại Trung Quốc. Tháng Hai năm 2013, tạp chí kinh tế hàng đầu Trung Quốc Caixin đã đăng một phóng sự về ngành công nghiệp "PR đen" ngày càng hoành hành tại đất nước này. Họ phát hiện rằng giá để xóa một bài đăng tiêu cực là vào khoảng 1 nghìn-10 nghìn Nhân dân tệ (khoảng 150-1.500 đô-la Mỹ) và khoảng 100 nghìn Nhân dân tệ (16 nghìn đô-la Mỹ) để chặn kết quả tìm kiếm. Phóng sự cũng phát hiện các công ty PR đen thường sử dụng phần mềm quản lý tài khoản, cho phép nhân viên của họ quản lý cùng lúc 5-70 tài khoản khác nhau và được trả lương dựa trên số lượng bài đăng không bị phát hiện bởi quản trị viên của vô số cộng đồng trực tuyến tại Trung Quốc. Phóng sự này còn nêu rõ việc sử dụng con dấu giả mạo của chính quyền nhằm đe dọa và buộc các quản trị viên xóa bỏ bài đăng. Một chiến thuật khác được biết đến nhiều hơn ở Trung Quốc là hình thức

tống tiền truyền thống: Một công ty PR hoặc marketing trực tuyến sẽ sử dụng các mối quan hệ của mình để đưa các bài viết tiêu cực lên mạng rồi tiếp cận đối tượng bị chỉ trích để đòi tiền gỡ bỏ bài viết này.

Hậu quả của những chiến thuật marketing phi đạo đức trên mạng xã hội không chỉ giới hạn về mặt danh tiếng. Tại nhiều nước, đó còn là hành động đi ngược lại quy định và chống đối cơ quan pháp luật chịu trách nhiệm chống quảng cáo phi pháp và phỉ báng. Chưởng lý thành phố New York, A.G. Schneiderman, đã xử phạt 19 công ty với tổng số tiền 350 nghìn đô-la Mỹ vì tội bóp méo các trang web chuyên đăng tải nhận xét người tiêu dùng bằng cách sử dụng tên giả và thuê blogger từ Đông Âu và Philippines viết bình luận giả mạo. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, Gushcloud đã bị thưa kiện lên Cơ quan Phát triển Truyền thông Singapore do bôi nhọ các đối thủ thuộc Singtel là Starhub và M1. Samsung cũng bị phạt 340 nghìn đô-la Mỹ tại Ủy ban Công bằng Mậu dịch Đài Loan vì cạnh tranh không lành mạnh với HTC.

Xâm phạm sở hữu trí tuệ

Thương hiệu, bản quyền và các hình thức khác của tài sản trí tuệ từ lâu đã là bài toán đánh đổi giữa việc khuyến khích người khác sử dụng, bình luận, tuyên truyền và suy nghĩ về nhãn hiệu của bạn, với việc cố gắng đảm bảo những tài sản trí tuệ đó bảo toàn được giá trị bản chất của chúng. Tuy nhiên, mạng xã hội đã khiến việc quản lý các tài sản trí tuệ trở nên khó khăn hơn, một phần do ta khó theo dõi việc sử dụng chúng hơn nhiều, phần khác do quan điểm đã ăn sâu trong văn hóa cộng đồng là rằng các hình ảnh, video, logo, khẩu hiệu và thiết kế – bất kể người sở hữu thật sự của chúng là ai – đều có thể được sử dụng, sao chép, nhào nặn và chia sẻ tùy thích.

Các trang mạng xã hội cũng mang đến một loạt nguy cơ mới đối với chủ IP và bản thân các tổ chức marketing sử dụng Facebook cùng các mạng xã hội khác. Các nguy cơ nói trên bao gồm:

Chiếm đoạt thương hiệu. Tức nguy cơ một số người "chiếm đoạt" tên các công ty hoặc các thương hiệu lớn trên các mạng xã hội nổi tiếng hoặc đang trên đà nổi tiếng, do hy vọng một lúc nào đó họ có thể bán lại chúng. Họ cũng có thể dẫn người dùng từ các trang này sang trang web của đối thủ, các nhà hoạt động hoặc các trang web đen.

Chiếm đoạt dữ liệu. Bất cứ ai cũng có thể lập một trang blog, tài

khoản Twitter, Instagram hoặc Facebook giả mạo dưới tên một công ty, một thương hiệu hoặc một nhân viên chỉ trong vài phút. Những trang này thường bắt chước rất giống trang web thật nhằm mục đích thu thập thông tin địa chỉ e-mail và mật khẩu người dùng.

Chiếm đoạt nhờ lỗi đánh máy. Giống như chiếm đoạt dữ liệu, chiêu thức chiếm đoạt nhờ lỗi đánh máy chính là lợi dụng những lỗi sai thường thấy khi đánh máy hoặc cách viết tiếng nước ngoài để dẫn người dùng từ các trang mạng xã hội thông dụng đến các trang web giả mạo hoặc lừa đảo.

Đồng thời, còn có nguy cơ nhãn hiệu và các tư liệu có bản quyền của bạn bị sử dụng trái phép. Mọi thứ đều có sẵn trên mạng dưới định dạng số, vì thế bất cứ ai cũng có thể tải về, sử dụng và chia sẻ logo, khẩu hiệu, thiết kế, vật liệu cũng như sản phẩm của bạn bất cứ lúc nào, bằng bất cứ cách nào họ muốn, bất chấp các nỗ lực ngăn chặn như Hiệp hội Sáng tạo (nhằm mở rộng các loại hình nội dung có thể được sử dụng và thay đổi mục đích tùy thích) hoặc hệ thống Quản lý Quyền sở hữu Trực tuyến (nhằm hạn chế việc sử dụng nhạc và các tập tin số khác một cách tùy tiện).

Trong tất cả các ví dụ kể trên, ảnh hưởng đối với doanh nghiệp có thể rất nghiêm trọng, từ tụt giảm doanh số, gia tăng chi phí theo dõi và quản lý những nguy cơ này cho đến phải đối diện với kiện tụng. Hậu quả nghiêm trọng nhất là khả năng ảnh hưởng đến danh tiếng của doanh nghiệp, mặc dù việc này do nhiều yếu tố khác nhau chi phối, bao gồm mục tiêu của người chiếm đoạt và mức độ nổi tiếng, được yêu mến của thương hiệu, cũng như khả năng nguy cơ hoặc các sự kiện bắt nguồn từ nguy cơ đó được nhắc đến trên mạng hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Đa phần, việc lạm dụng các tài khoản trên mạng xã hội sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến thương hiệu. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp khi các tài khoản giả được lập nên chỉ với mục đích gây thiệt hại cho thương hiệu của doanh nghiệp, thường là do các công ty, nhãn hiệu hay cá nhân liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp của bạn, hoặc do trang của bạn bị những nhà hoạt động xã hội muốn chứng tỏ quan điểm của mình tấn công.

Hiển nhiên, xâm phạm IP cũng có thể dễ dàng được thực hiện do người trong công ty và người ngoài. Với các tổ chức sử dụng mạng xã hội ngày càng thường xuyên để trao đổi và tiếp thị sản phẩm, thật dễ để đồng nghiệp của bạn (hoặc các nhà cung cấp) sử dụng logo, hình ảnh và tư liệu thuộc sở hữu của người khác (hoặc sở

hữu của những người nổi tiếng muốn bảo vệ quyền riêng tư), từ đó dẫn đến vi phạm bản quyền. Và giống như nhiều trường hợp xâm phạm IP khác, những hành vi này sẽ gây ra sự phẫn nộ và kết cục là một cơn bão chỉ trích, nếu do chính người trong công ty thực hiện.

Một điển hình là nhãn hiệu thời trang DKNY, khi bị phát hiện sử dụng hình ảnh lấy từ trang Humans of New York của nhiếp ảnh gia đường phố Brandon Stanton để trưng bày trong một cửa sổ ở cửa hàng tại Bangkok, khiến Brandon phàn nàn trên trang Facebook của anh. Nhưng câu chuyện phía sau còn dẫn đến nhiều hệ quả hơn: Stanton tiết lộ rằng trước đó vài tháng, DKNY đã ngỏ lời muốn mua 300 tấm ảnh của anh với giá 15 nghìn đô-la, nhưng anh đã từ chối vì cho rằng số tiền trên không xứng đáng. DKNY đã phải thừa nhận rằng một bức ảnh mẫu được lưu hành nội bộ đã bị sử dụng "ngoài ý muốn", đồng thời nhận lỗi và quyên góp cho một tổ chức từ thiện theo mong muốn của nhiếp ảnh gia. Nhưng danh tiếng của nhãn hàng đã bị sứt mẻ. Sự kiện này được nhắc đến và chia sẻ hàng nghìn lần trên mạng và được hãng BBC, Wall Street Journal cùng nhiều phương tiện thông tin đại chúng khác đưa tin.

Hành động của DKNY thu hút nhiều búa rìu dư luận một phần vì công chúng cho rằng họ đã không giữ lời. Nhưng dù đúng hay sai, sự kiện này vẫn củng cố mối lo ngại về việc các tập đoàn lớn hay lợi dụng các đơn vị nhỏ hơn, vốn không có khả năng hoặc không sẵn sàng bảo vệ bản thân bằng hình thức tư pháp hoặc phương tiện khác. Một câu chuyện tương tự là trường hợp Durex bị bắt quả tang đạo văn của blogger nổi tiếng hàng đầu Trung Quốc Labixiaqiu mà không dẫn nguồn, dẫn đến việc công chúng buộc tội Durex và hãng này đã phải đồng ý chi trả khoản hòa giải ngoài tòa án, đồng thời tặng Labixiaqiu miễn phí ba năm sử dụng sản phẩm.

Nói một cách khách quan thì cả Durex lẫn DKNY đều nhanh chóng nhận lỗi và được nhìn nhận là chân thành, nhờ thế tránh được sự giận dữ mạnh hơn của công chúng. Tuy nhiên, phản ứng không hiệu quả hoặc không tương ứng có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều đối với danh tiếng của doanh nghiệp so với chính bản thân hành động vi phạm. Chúng ta sẽ xem xét cách Shell đối phó với một trường hợp xâm phạm IP trong Phần II của cuốn sách này, còn giờ là lúc xem xét sự khác nhau giữa cách đối phó của hai tài khoản Twitter nhái. Sếp cũ của tôi, Sir Martin Sorrell – vốn thường xuyên xuất hiện trên mặt báo và không xa lạ gì với những tranh cãi – đã bị chỉ trích nặng nề do tài khoản Twitter mang tên @NotSirSorrell và vì những điều công chúng

nghĩ về ông: Chỉ nghĩ đến tiền bạc, khinh thường những ý tưởng sáng tạo và sẵn sàng chơi xấu đối thủ cạnh tranh. Gần như chắc chắn rằng tài khoản này được viết bởi một người trong ngành, nhiều khả năng là nhân viên của một công ty thuộc WPP. Tài khoản này có khoảng 2 nghìn người theo dõi và được trích dẫn trên các blog chuyên ngành cũng như các phương tiện thông tin đại chúng. Nhưng WPP không có ý định tìm cách xóa bỏ trang này hay có bất kỳ tương tác nào với trang. Ngược lại, chủ sở hữu tờ Daily Mail của Anh đã đâm đơn kiện Twitter vào năm 2012 khi Twitter từ chối cung cấp thông tin về một người dùng đã lập tài khoản @UnSteveDorkland nhằm chế nhạo Steve Auckland, khi ấy là CEO của công ty Northcliffe Media thuộc tập đoàn Mail. Thông tin về đơn kiện này đã lọt ra ngoài và kéo theo một cơn bão phản ứng dữ dội, buộc tập đoàn truyền thông khổng lồ này phải rút lại đơn kiện.

Xâm phạm quyền riêng tư

Được châm ngòi bởi những câu chuyện về việc chính phủ theo dõi quần chúng thường xuyên và trên diện rộng, những cuộc thâm nhập chuyên lấy cắp hàng nghìn thông tin thẻ tín dụng, số an sinh xã hội và địa chỉ cá nhân, cũng như việc chúng ta thiếu kiến thức về những thông tin mà Google, Facebook và các trang web khác biết về mình, là một chủ đề nóng đối với cá nhân lẫn doanh nghiệp. Mạng xã hội lại càng khiến vấn đề trở nên phức tạp, khi nhân viên có thể dễ dàng chia sẻ thông tin riêng tư của khách hàng, đồng nghiệp hay thậm chí là của chính mình cho người khác, đồng thời mở cửa cho những kẻ thâm nhập, phá hoại, lừa đảo và nhiều đối tượng khác soi mói và gây rắc rối, đưa các doanh nghiệp vào vòng nguy hiểm và phá hủy nhiều mối quan hệ quan trọng.

Một mặt, mạng xã hội góp phần nâng cao nhận thức về công nghệ, rằng các công ty và quyền riêng tư hiện nay dễ dàng bị xâm phạm hơn. Các chiến dịch marketing có thể nhắm vào các đối tượng trên mạng xã hội dựa vào sở thích, độ tuổi, nơi ở và hành vi, số lượng người theo dõi hay từ một người quan trọng mà họ biết. Nhiều người không hề nhận ra tất cả những yếu tố này đã bị công bố và có thể được sử dụng để giới thiệu một sản phẩm hay đưa ra lời khuyên cho họ.

Mặt khác, các nguy cơ cũng trở nên rõ ràng hơn. Việc xâm phạm quyền riêng tư có thể là không cố ý, gây ra bởi một nhân viên vô tình để lộ số điện thoại hoặc địa chỉ e-mail, Facebook, Twitter của khách hàng hay vô tình chia sẻ thông tin nào đó công khai thay vì

gửi tin nhắn riêng trên Facebook. Những tai nạn này thường gây hiểu lầm nhưng may thay, hậu quả để lại thường không mấy nghiêm trọng. Nhưng các trường hợp cố tình lại gây ảnh hưởng lớn hơn nhiều, như khi một nhân viên phục vụ nhà hàng Applebee's tại St Louis đăng hóa đơn của khách hàng cùng lời phàn nàn về số tiền boa trên trang thông tin Reddit. Cô nghĩ rằng khách hàng cư xử thiếu công bằng và "có thể người khác sẽ thấy việc này buồn cười". Chúng ta sẽ tìm hiểu cách Applebee's xử lý tình huống này trong chương 9.

Bôi nhọ

Vào thế kỷ XIX, Thủ tướng Anh Stanley Baldwin từng mô tả những người sở hữu báo chí Anh quốc là "những kẻ có quyền lực nhưng vô trách nhiệm – vốn là đặc quyền của giới kỹ nữ suốt bao năm nay". Từ khi việc quản lý in ấn được nới lỏng vào cuối thế kỷ XVII, báo in ở Anh đã thành thạo việc pha trộn tin tức và giải trí với những tin đồn trắng trợn, mà một phần không nhỏ trong số đó được tung ra bởi các doanh nhân, các nghệ sĩ rởm và giới chính trị gia. Ngành báo chí có thể sẽ còn tiếp tục chịu nhiều điều tiếng, nhưng cũng đã trở nên chuyên nghiệp và có trách nhiệm hơn rất nhiều so với thời của Baldwin. Những thông tin lừa bịp trắng trợn có rất ít khả năng được đăng tải. Tuy nhiên, với mạng xã hội, những kẻ chuyên đồn thổi đã có một công cụ khác hữu hiệu hơn nhiều để sử dụng và lạm dụng – một công cụ giúp họ dựng lên và lan truyền những cáo buộc giả dối còn nhanh hơn cả thời gian đánh rơi một chiếc mũ.

Tỷ lệ các doanh nghiệp và cá nhân bị chỉ trích một cách bất công đang tăng vọt. Nghiên cứu của Thomson Reuters chỉ ra những hành động bôi nhọ đã tăng 23% tại Anh trong năm 2014. Sự gia tăng này phần lớn bắt nguồn từ mạng xã hội. Trong cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này, Chris Anderson, đồng sáng lập công ty Cyber Investigation Service LLC có trụ sở tại Tampa, đã cho biết công ty của ông nhận được khoảng 4 nghìn yêu cầu mỗi năm, đề nghị ông giúp đỡ chống lại nạn tấn công trực tuyến nghiêm trọng.

Theo Anderson – một người chuyên cung cấp dịch vụ điều tra cho các công ty luật – đa số các cuộc tấn công này là do các nhân viên cũ bức xúc, các đối thủ cạnh tranh, vợ chồng và người yêu với mục tiêu chống lại những nhân vật có tiếng (thường là doanh nhân, vận động viên, người nổi tiếng và ca sĩ). Ngày càng có nhiều nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp nổi tiếng cũng như các bác sĩ, y sĩ và kế toán, các doanh nghiệp dịch vụ tại địa phương (như nhà thầu xây dựng, khách sạn và nhà hàng), cùng nhiều doanh nghiệp

khác kinh doanh dựa trên trao đổi trực tuyến (bao gồm các doanh nghiệp thương mại trực tuyến, các công ty tư vấn tài chính và nhà cung cấp dược phẩm) đều cảm thấy mình đứng trước bờ vực nguy hiểm.

Kỹ thuật thường dùng để tung ra và loan báo các bình luận và cáo buộc sai lệch có thể khá phức tạp. Thông thường, những bình luận này được đưa lên các trang bình luận khách hàng như Rip-Off Report, Consumer Reports và Yelp, các trang tin trên mạng xã hội như Reddit và những trang blog tự xây dựng nội dung như Wordpress.org, cho phép người bình luận ẩn danh hoặc sử dụng tên giả; một số trang còn không có phần xác nhận qua e-mail. Những kẻ tấn công cẩn trọng sẽ đưa lời cáo buộc lên từ một quán cafe Internet hoặc một máy tính công cộng, khiến cho việc truy tìm từ địa chỉ IP đến máy tính trở nên khó khăn hơn. Bên cạnh đó là việc tìm kiếm các server đặt ở nước ngoài hoặc ở những quốc gia vốn nổi tiếng gây khó khăn cho việc điều tra, ví dụ như một số nước vùng Caribbean. Hơn nữa, những kẻ phỉ báng có thể nhởn nhơ vì các nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP) hàng đầu và các trang chia sẻ bình luận thường nhận được hàng nghìn yêu cầu gỡ bỏ nội dung mỗi ngày và phải mất hàng tháng trời để giải quyết một kiến nghị. Hơn nữa, nhiều ISP và trang web còn không sẵn lòng giải quyết những trường hợp bôi nhọ so với vấn đề xâm phạm IP – theo lời Mark Warby, luật sư chuyên xử lý các trường hợp truyền thông và bôi nhọ tại London, hiện là Thẩm phán Tòa án Tối cao trong một cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này. Ngoài ra còn phải kể đến cái giá phải trả và những khó khăn khi kiện tụng. Ngoài chi phí vô cùng đắt đỏ, các trường hợp kiện tội phỉ báng rất khó giành phần thắng vì luật pháp ở nhiều quốc gia đề cao tự do ngôn luận. Ví dụ, Luật Phỉ báng năm 2013 tại Anh yêu cầu nguyên đơn phải chứng minh được "thiệt hại nghiêm trọng" hoặc, trong trường hợp nguyên đơn là doanh nghiệp, là "tổn thất nghiêm trọng về tài chính".

Chương 6.
NHỮNG NGUY CƠ VỀ ĐIỀU HÀNH VÀ CÔNG NGHỆ

Tháng Tư năm 2014, hãng US Airways công khai hỏi ý kiến của một hành khách sau khi cô bị hoãn chuyến tại sân bay quốc tế Portland. Không may, nhân viên chăm sóc khách hàng đã vô tình đính kèm bức ảnh khiêu dâm của một phụ nữ khỏa thân bên chiếc máy bay mô hình ngay trên dòng tweet. Ngay lập tức, mạng Internet dậy sóng vì sự số này. Một số bình luận giận dữ nhưng phần lớn là kinh ngạc và hoang mang. Nhiều người đồn đoán về chuyện đã xảy ra. Một nhân viên bất mãn tìm cách trả thù chăng? Hay hãng hàng không đã bị tấn công mạng? Sự thật đơn giản hơn nhiều – trong lúc báo cáo một hình ảnh không phù hợp lên hệ thống quản lý marketing mạng xã hội, một thành viên thuộc bộ phận quản lý của US Airways đã vô tình đưa luôn hình ảnh này vào dòng phúc đáp của mình.

Nếu hãng US Airways có thể nhận được bất cứ điều gì an ủi từ tai nạn này, thì đó là phần lớn những khủng hoảng trên mạng xã hội không bắt nguồn từ các cuộc tấn công không lường trước của khách hàng đang giận dữ, nhân viên cũ bất mãn hay những đối tượng cố ý chống đối, mà là từ các hoạt động kinh doanh hằng ngày như dịch vụ chăm sóc khách hàng yếu kém, trang mạng xã hội của doanh nghiệp không được quản lý chu đáo hay các chương trình marketing trực tuyến được lên kế hoạch và quản lý lỏng lẻo. Phần lớn những vấn đề này đều có thể được sửa chữa.

Dịch vụ chăm sóc khách hàng yếu kém trên mạng

Trường hợp của US Airways là minh chứng cho tầm quan trọng của dịch vụ chăm sóc khách hàng trong công tác xây dựng hình ảnh doanh nghiệp ngày nay. Thực tế, dịch vụ chăm sóc khách

hàng luôn là một bộ phận quan trọng, chỉ là trước đây những lời phàn nàn của khách hàng thường được xử lý qua điện thoại, e-mail hoặc qua gặp mặt trực tiếp, cũng như rất ít khi bị tiết lộ ra công chúng. Nhưng ngày nay, bất cứ ai cũng có thể phàn nàn công khai qua mạng xã hội và nếu họ đủ tức giận, có quan hệ đủ rộng hay có trí tưởng tượng đủ phong phú, thì một tình huống nhỏ cũng có thể dễ dàng bị xé ra to và thậm chí trở thành khủng hoảng.

Có hàng loạt nguyên nhân khiến nhiều tổ chức vấp phải vấn đề này. Một phần là vì nhiều người tin rằng các doanh nghiệp chỉ là những tổ chức khổng lồ, vô danh và chăm chăm vì lợi ích của mình, chỉ quan tâm đến giá cổ phiếu hơn là xử lý những lời phàn nàn của người tiêu dùng về sản phẩm. Đồng thời, sự thật là ngày nay Twitter và Facebook đã được biết đến rộng rãi như các công cụ tiện lợi và hữu hiệu nhằm thu hút sự chú ý của ngay cả những doanh nghiệp lớn nhất, hơn nhiều so với việc bỏ ra 20 phút ngồi chờ người bắt máy khi gọi đến một đường dây nóng. Và thời gian bạn phản hồi càng chậm – người dùng hiện nay thường chờ đợi phúc đáp ngay lập tức cho các câu hỏi và phàn nàn của họ trên mạng xã hội, thường chỉ trong vòng một giờ đồng hồ – sẽ càng cho thấy doanh nghiệp thiếu năng lực, không quan tâm đến người dùng hoặc có thái độ lẩn tránh; và càng có nhiều khả năng người tiêu dùng sẽ phàn nàn về doanh nghiệp của bạn một cách công khai.

Thông thường, những lời phàn nàn trực tuyến sẽ được người dùng đăng trực tiếp trên các trang mạng xã hội chính thức của công ty hoặc trên Yelp, TripAdvisor hay một trong các trang web đăng bình luận lớn khác. Nhưng với việc nhiều công ty chỉ giải đáp một phần rất nhỏ những câu hỏi này, ngay cả khi chúng được nêu trực tiếp lên trang mạng xã hội của doanh nghiệp, người tiêu dùng đang ngày càng nghĩ ra nhiều cách công phu để khiến doanh nghiệp phải chú ý. Việc khiếu nại trên Twitter hiện đang được ưa chuộng, một phần vì người dùng nhận ra các phóng viên, blogger và những người có ảnh hưởng thường sử dụng mạng xã hội này và có thể sẽ đọc thấy câu chuyện của họ. Theo một nguồn tin thân cận của hãng hàng không giá rẻ Air Asia, khoảng 40% những yêu cầu và câu hỏi không được giải đáp trên Facebook sẽ được đưa lên Twitter sau đó.

Một số người thậm chí còn đẩy sự việc đi xa hơn. Chúng ta đã thấy Hasan Syed mua quảng cáo trên Twitter để gây áp lực buộc British Airways phải ưu tiên tìm kiếm hành lý cho bố mẹ mình. Tại Trung Quốc, giáo viên tiếng Anh kiêm doanh nhân Luo Yonghao đã đăng

lời phàn nàn của ông lên tài khoản Weibo về việc cánh cửa tủ lạnh ông mua của hãng Siemens cách đó 3-5 giờ không thể đóng lại được. Tưởng rằng trường hợp của mình chỉ là cá biệt, ông đã rất ngạc nhiên khi phát hiện hàng trăm người khác cũng gặp vấn đề tương tự. Luo tiếp tục buộc Siemens phải có câu trả lời và doanh nghiệp Đức đã phản hồi bằng một thông cáo chính thức, khuyên người tiêu dùng gặp vấn đề với sản phẩm hãy liên hệ trực tiếp với nhóm dịch vụ chăm sóc khách hàng. Vài tuần sau đó, do những lời phàn nàn, chỉ trích của Luo và những người tiêu dùng khác, Siemens đã đưa ra một thông báo khác. Lần này, họ tuyên bố các sản phẩm của hãng hoàn toàn tuân thủ các quy định an toàn của Trung Quốc.

Không hài lòng với tuyên bố trên, Luo đe dọa sẽ mang tủ lạnh của mình cùng với hai chiếc bị lỗi khác đến đập nát ngay trước tổng hành dinh của Siemens tại Bắc Kinh. Lời đe dọa này đã được ông thực hiện chỉ ít lâu sau ngay trước một nhóm các nhà báo, blogger và những nhà hoạt động vì quyền lợi người tiêu dùng. Ông đã lật ngược và đập nát những chiếc tủ lạnh này bằng búa tạ, sau đó tổ chức một cuộc họp báo buộc Siemens phải thừa nhận lỗi sản xuất và ra quyết định thu hồi. Ông tiếp tục đăng tải hình ảnh và video về những hành động này trên trang blog của mình. Siemens sau đó đã phải thừa nhận rằng cửa tủ lạnh có vấn đề và chính thức xin lỗi.

Cũng như Siemens, British Airways và rất nhiều doanh nghiệp khác đã phải trả giá cho phát hiện của mình, rằng việc xử lý những khiếu nại của người tiêu dùng trên mạng xã hội phải thật nhanh chóng, thừa nhận vấn đề (nếu có) và luôn sử dụng ngôn ngữ thân tình và thông cảm. Một khía cạnh quan trọng khác nữa là họ cần xem xét người tiêu dùng có nhiều mối quan hệ hay không: Nguyên tắc vàng là nếu người tiêu dùng càng có nhiều mối quan hệ, thì họ càng có khả năng gây nhiều tổn thất. Là một người vô cùng nổi tiếng trên mạng, Luo Yonghao có hàng chục nghìn người theo dõi và được biết đến rộng rãi trong nhiều cộng đồng tại Bắc Kinh và các thành phố khác. Siemens có thể đã biết danh ông, nhưng có vẻ họ đã đánh giá quá thấp mức độ giận dữ và khả năng vận động công chúng của ông.

Nếu được xử lý nhanh chóng và công khai, phần lớn những cơn giận của khách hàng sẽ được dập tắt chỉ sau vài thông tin tiêu cực; và rất ít trong số đó có thể trở thành một cuộc khủng hoảng lan rộng. Nhưng một khi lời phàn nàn đã trở thành cuộc khủng hoảng toàn phần, thì ảnh hưởng của nó có thể vô cùng nghiêm trọng, đặc biệt nếu doanh nghiệp của bạn có quy mô nhỏ với nguồn lực

hạn chế. Một ví dụ điển hình là Lemp Brewpub & Kitchen, một nhà hàng kiêm cơ sở ủ bia nhỏ tại Gurgaon, ngoại ô New Delhi. Tháng Sáu năm 2013, một nhóm tám người bạn đã đến Lemp để thử thực đơn "Bữa sáng muộn Chủ nhật theo phong cách Hawaii" theo một lời giới thiệu đăng trên chủ của nhà hàng Zomato. Chỉ có điều thực đơn đặc biệt theo phong cách Hawaii không được phục vụ tại nhà hàng hôm đó vì bếp trưởng bị ốm; và món ăn họ gọi thay cho thực đơn này lại ra rất chậm, nguội lạnh và nhạt nhẽo. Hơn nữa, họ còn phải trả với giá rất cao. Mọi việc còn tồi tệ hơn vì khi lên tiếng phàn nàn, họ đã bị quản lý và nhân viên nhà hàng đe dọa bằng vũ lực, khiến họ phải gọi cảnh sát. Tuy nhiên, cảnh sát lại đứng về phía nhà hàng và dẫn cả nhóm về đồn gần nhất để thẩm vấn, mặc dù sau đó tất cả đều được thả. Bất bình về cách cư xử này, cả nhóm đã tự giải quyết bằng cách đăng tải một bài viết chung trên blog để kể lại chi tiết vụ việc; và chủ nhà hàng Lemp đã trả lời bằng cách đe dọa kiện cả nhóm tội phỉ báng (dù sau đó nhà hàng không thực hiện lời đe dọa này). Câu chuyện này lan truyền nhanh chóng trên mạng xã hội như một đám cháy rừng. Và như rất nhiều trường hợp khác, công chúng luôn đứng về phía những người thấp cổ bé họng hơn. Kết quả là điểm đánh giá của Lemp trên mạng rơi từ 3/5 xuống 1,2/5 điểm. Khách hàng tẩy chay và nhà hàng phải đóng cửa vài tháng sau đó.

Các chương trình marketing trực tuyến được lên kế hoạch và quản lý lỏng lẻo

Với nhiều doanh nghiệp, mạng xã hội phần lớn được sử dụng cho mục đích marketing và PR, nhằm khuyến khích người tiêu dùng nói về các sản phẩm hay dịch vụ mới đầy hấp dẫn – bất kể doanh nghiệp thực hiện các chương trình dành cho blogger, các chiến dịch trên mạng xã hội hay các ý tưởng sáng tạo trên nền tảng cộng đồng. Hiển nhiên, mạng xã hội đang mang lại cơ hội vô cùng hấp dẫn để họ tiếp cận những người tiêu dùng mới và xây dựng mối quan hệ sâu sắc, có lợi cho cả hai phía. Khi các chương trình và chiến dịch marketing được xây dựng và tiến hành nhằm khuyến khích người tiêu dùng tham gia, chúng có thể gặt hái thành công rực rỡ (hãy nhớ đến chiến dịch rất thành công của Old Spice – "Think Like A Man, Man" (Hãy suy nghĩ như đàn ông, hỡi các quý ông), trong đó cựu vận động viên bóng bầu dục Isaiah Mustafa đã đóng các video trả lời câu hỏi do công chúng gửi đến qua trang Twitter và Facebook). Tuy nhiên, nếu xử lý không khéo, mạng xã hội có thể trở thành một nguy cơ lớn. Chúng ta đã chứng kiến những mánh khóe phản cảm và hèn hạ bị chỉ trích nặng nề trên mạng khi bị phát hiện ra, dù bằng cách này hay cách khác. Điều quan trọng là các chương trình marketing phải gần gũi,

không làm phiền người tiêu dùng và không quá nặng yếu tố quảng cáo, đồng thời mang lại giá trị cộng thêm cho người dùng và có khả năng duy trì mối quan hệ lâu dài.

Các chương trình marketing trên mạng xã hội cũng cần chú ý tránh gợi ra những lời chỉ trích không cần thiết đối với các hoạt động của doanh nghiệp. Tháng Mười một năm 2013, J. P. Morgan đã thông báo rầm rộ trên Twitter về việc một trong các chuyên gia phố Wall hàng đầu của mình sẵn sàng trả lời các câu hỏi của sinh viên trong một giờ đồng hồ và kêu gọi mọi người đặt câu hỏi trước thông qua hashtag #AskJPM. Nhưng chương trình này đã lập tức đi chệch hướng khi hàng nghìn người chỉ trích vai trò của ngân hàng này trong cuộc khủng hoảng kinh tế.

Trả lời nhanh nào! Bạn đang ngồi trong một căn phòng không có chìa khóa, với một cái ghế, hai chiếc kẹp giấy và một bóng đèn. Làm thế nào bạn lừa được các nhà đầu tư? #AskJPM @jpmorgan #nặcdanh

Tôi ghét những trò gian lận thế chấp, lũng đoạn thị trường, lạm dụng thẻ tín dụng, đầu cơ tỷ giá và cho vay dưới chuẩn, CÓ PHẢI TÔI ĐÃ TRỞ NÊN ĐA DẠNG HÓA không? #AskJPM

Tôi có thể đòi lại nhà của mình không? #AskJPM

Sáu giờ sau, ngân hàng đã rút lại kế hoạch hỏi đáp này. #AskJPM đã vấp phải phản ứng ngược vì ngân hàng không xác định được mức độ và quy mô phản đối của công chúng đối với họ. Tương tự như trường hợp của #QantasLuxury, J. P. Morgan đã vô tình tạo cơ hội để công chúng có dịp đồng loạt trút bực tức và giận dữ của họ.

Một sai lầm mà các doanh nghiệp thường xuyên mắc phải nữa là đưa ra nhiều lời hứa hẹn nhưng lại thực hiện rất ít. Ví dụ, chiến dịch trên mạng xã hội của Domino's Pizza tại Úc đã tuyên bố một sự đổi mới quan trọng trong hoạt động của hãng – "Các bạn có đoán ra tuyên bố quan trọng nhất của chúng tôi trong 20 năm qua là gì không? Đó là một #bướcngoặt". Thông điệp này đã được đăng tải trên Twitter. Nhưng cuối cùng, đó chỉ là việc ra mắt một dòng pizza mới với các nguyên liệu cao cấp. Phản ứng của công chúng ập đến rất nhanh và dữ dội. "Thật là phí thời gian", một người theo dõi trang Facebook của hãng tuyên bố. Một người khác bình luận: "Thế ra ĐÂY là tuyên bố quan trọng sao??? Trời đất. Thật đáng thất vọng." Còn @thesleepydumpling than phiền trên Twitter: "Vì thứ này mà tôi bị quấy rầy suốt cả tuần nay à?? Bộ phận marketing đáng bị đuổi hết!" Nhưng một số người còn đi xa

hơn: “Tôi đang xóa e-mail Domino’s gửi cho mình ngay lúc này. Tôi sẽ không nhận thông tin marketing từ họ nữa, mà cũng chẳng gọi pizza nữa” – tài khoản blackvulvan3 tức giận bình luận.

Việc đánh giá thấp nhu cầu cũng có thể dẫn đến sự tức giận tăng cao. Tháng Sáu năm 2013, McDonald’s đã tung ra chiến dịch khuyến mãi “Chuyện cổ tích Hello Kitty tại Singapore”, theo đó mỗi tuần sẽ có một thiết kế mới và đặc biệt xuất hiện tại các cửa hàng. Nhưng McDonald’s đã đánh giá quá thấp nhu cầu đối với loại đồ chơi này, đặc biệt là cho món món cuối cùng, vốn chưa từng có trước đây: “Cục xương biết hát”, dựa trên một câu chuyện cổ Grimm. Điều này khiến khách hàng xếp hàng dài trước các cửa hàng và gần như nổi loạn khi món đồ chơi này bị cháy hàng; và một cơn bão phàn nàn liền tung hoành trên trang web và Facebook của McDonald’s.

Tự động hóa hoạt động trên mạng xã hội

Mạng xã hội là phương tiện truyền thông mang tính đòi hỏi cao: khối lượng các bài viết về bạn rất lớn, công chúng luôn đặt ra những câu hỏi mới và bạn luôn phải mang lại những thông tin mới mẻ cho người tiêu dùng. Hơn thế nữa, các cuộc tranh luận trực tuyến không bao giờ kết thúc vào lúc 5 giờ chiều để bắt đầu lại vào 9 giờ sáng hôm sau, buộc bạn phải nghĩ ra cách khiến thông điệp của mình lan đến người tiêu dùng ở cách mình nửa vòng trái đất, khi bạn bận họp hành, đang ngủ say hoặc đi nghỉ mát. Vừa đòi hỏi kỹ năng vừa đòi hỏi cảm xúc con người, việc quản lý hình ảnh trực tuyến của doanh nghiệp vừa tốn thời gian, vừa tốn tiền bạc hơn nhiều so với bạn có thể tưởng tượng. Vì thế, ý tưởng tự động hóa việc quản lý các kênh truyền thông trên mạng xã hội đã trở nên rất hấp dẫn, cho phép doanh nghiệp hoạt động nhanh hơn và hiệu quả hơn, thông qua đăng tải các nội dung của bạn vào một giờ nhất định, trả lời tin nhắn và chào mừng người dùng kết nối với bạn trên mạng.

Tuy nhiên, việc này có thể dẫn đến những sai lầm khiến bạn phải trả giá đắt. Các chương trình trả lời tự động có thể hiểu sai hoặc trả lời sai cho người dùng – một cách không tốt chút nào để khởi đầu mối quan hệ với khách hàng và thường dẫn đến làn sóng phàn nàn trên mạng. Trả lời tự động cũng đúng với bản chất của nó: một cách giải quyết máy móc cho vấn đề cần đến yếu tố con người. Hơn thế nữa, những dòng tweet được tự động đặt giờ đăng tải có thể vô tình được đăng tại thời điểm có một thảm họa tự nhiên hoặc sự kiện đáng tiếc bất ngờ xảy ra, khiến doanh nghiệp của bạn trở nên thiếu chuyên nghiệp, thiếu ý thức hoặc không

quan tâm đến người tiêu dùng. Guy Kawasaki, vốn được xem là một chuyên gia về mạng xã hội và nổi tiếng vì thường đăng tải hàng loạt tweet, đã bị chỉ trích nặng nề khi tiếp tục đăng tin trong thời điểm sự kiện Marathon tại Boston bị đánh bom vào tháng Tư năm 2013.

Các chiến dịch sử dụng công cụ quản lý mạng xã hội tự động có thể dễ dàng đi chệch hướng. Coca-Cola đã phải ngừng một chiến dịch marketing trên mạng xã hội được tung ra vào dịp Superbowl26 năm 2015, kêu gọi người tiêu dùng đáp lại những dòng tweet tiêu cực bằng hashtag #makeithappy (hãy vui lên). Hashtag này sẽ được tự động chuyển thành những hình ảnh vui vẻ nhờ công nghệ mã hóa ký tự ASCII. Coca-Cola tuyên bố rằng mục đích của chiến dịch này là để "chống lại các cảm xúc tiêu cực đang làm ô nhiễm nội dung và bình luận trên mạng xã hội Internet", nhưng lại không tính đến việc một blogger trên trang Gawker nhận ra một dòng tweet mang tính phân biệt chủng tộc được biến thành hình ảnh của một chú ong. Người này đã phát triển một phần mềm Twitter tại @MeinKampf, tự động đăng tải các dòng tweet từ Mein Kampf cùng hashtag #makeithappy, khiến phần mềm tự động của Coke bắt đầu tuôn ra các đoạn trích từ tuyên ngôn của Hitler, hòa lẫn với biểu tượng các nhân vật hoạt hình, hòn đảo đầy nắng và tàu cướp biển.

An ninh công nghệ

Ngày nay, hầu như mọi thứ – các tài liệu, dữ liệu, e-mail và những cuộc trao đổi chính thức – đều được số hóa và có thể được truy cập từ bất kỳ đâu, vào bất kỳ lúc nào và được chia sẻ vô cùng dễ dàng. Như chúng ta đã thấy trong chương 5, một nhân viên bất mãn có thể dễ dàng gây ra tổn thất nặng nề cho công ty bằng cách công bố các thông tin tuyệt mật hoặc dữ liệu thuộc sở hữu của doanh nghiệp lên WikiLeaks, các trang web chia sẻ thông tin như PasteBin hoặc trang web tương tự được mã hóa là ZeroBin.

Đồng thời ngày nay, giới hacker cũng dễ dàng tìm thấy khuyết điểm trong hệ thống an ninh mạng của doanh nghiệp. Thâm nhập trái phép đã xuất hiện từ đầu thế kỷ XX, nhưng bấy giờ chỉ hạn chế trong cộng đồng khép kín của các nhà toán học, chuyên gia mã hóa và máy tính cho mãi đến thập niên 1980, khi một nhóm thiếu niên trước đó hoạt động trong bóng tối bắt đầu thâm nhập vào hệ thống mạng của các công ty viễn thông và ban ngành chính phủ, chủ yếu để đùa vui hoặc để tránh tốn cước phí gọi điện thoại đường dài. Tuy nhiên, các hacker ngày nay đã khác xa rất nhiều: Họ là những kẻ chuyên nghiệp, vô danh, làm việc toàn thời

gian với văn phòng riêng, máy chủ riêng và ISP riêng. Họ đánh cắp và mua bán mật khẩu, thông tin cá nhân cùng các chi tiết thẻ tín dụng cho những người trả giá cao nhất.

Phụ thuộc chủ yếu vào các phần mềm malware ("thuật ngữ dùng để chỉ chung các loại phần mềm độc hại hoặc xâm lấn, bao gồm virus máy tính, sâu máy tính, phần mềm trojan27, phần mềm đòi tiền chuộc, phần mềm do thám, phần mềm quảng cáo, phần mềm đe dọa và các chương trình độc hại khác") và phishing ("cố gắng chiếm đoạt các thông tin nhạy cảm như tên người dùng, mật khẩu và thông tin thẻ tín dụng và đôi khi là lừa đảo gián tiếp cả tiền bạc, bằng cách ngụy tạo thành một trang web đáng tin cậy trong các giao dịch trực tuyến") nhằm vượt qua tường lửa của doanh nghiệp, nhiều hacker hiện nay đã công khai tấn công các mạng xã hội. Lý do là vì họ có thể khai thác những điểm yếu trong hành vi của con người thay vì tìm các khuyết điểm của một hệ thống IT phức tạp nhưng được bảo vệ kỹ lưỡng. Và với việc ngày nay rất nhiều hoạt động trên các trang mạng xã hội của doanh nghiệp và cá nhân được thực hiện thông qua điện thoại thông minh, cùng với việc nhiều mật khẩu vốn được định ra để bảo vệ quyền truy cập vào các tài khoản này lại vô cùng đơn giản và rất ít người sử dụng quy trình bảo mật hai bước, thế nên mạng xã hội ngày càng trở nên dễ bị tấn công bởi kỹ thuật gọi là kỹ nghệ xã hội (đôi khi còn được biết đến với cái tên "hack mềm").

Theo báo cáo của công ty an ninh mạng Kaspersky Lab, hơn 20% các vụ lừa đảo phishing ngày nay tập trung tấn công vào người dùng Facebook. Ví dụ, các hacker thường nhắm đến người dùng thông qua e-mail hay thông báo mới được thiết kế bắt chước theo thông báo từ Facebook, Twitter hay YouTube, rồi dựng nên một trang web giả dành cho điện thoại di động bắt chước trang đăng nhập vào Facebook. Họ cũng có thể dựng nên một trang Facebook hoặc Twitter giả dưới tên của doanh nghiệp của bạn rồi mời gọi các thành viên theo dõi trang chính thức tham gia các cuộc thi và khuyến mãi giả, nhằm chiếm lấy địa chỉ e-mail và thông tin thẻ tín dụng của họ. Một cách lừa đảo thường thấy nữa là đăng ký các tên tài khoản trên Twitter, Facebook và Instagram trước khi chủ nhân thật sự của chúng kịp đăng ký, rồi dẫn người theo dõi về các trang web lừa đảo, đánh bạc hoặc khiêu dâm. Ở đây, thông tin người dùng sẽ bị ghi lại. Tương tự, các hacker có thể điều khiển nhóm quản lý trang mạng xã hội của doanh nghiệp bằng cách giả vờ làm đối tác kinh doanh hoặc một nhân viên của công ty để lấy quyền truy cập hệ thống IT.

Không phải nguy cơ với bất cứ tổ chức nào cũng giống như nhau.

Trong một cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này, Greg Mancusi-Ungaro, chuyên viên bộ phận dự phòng rủi ro trực tuyến và giảm thiểu thiệt hại tại BrandProtect chia sẻ: Các doanh nghiệp lớn như Sony, J. P. Morgan hay Target – chuỗi trung tâm mua sắm giá rẻ tại Mỹ – đều từng bị các hacker lợi dụng tên tuổi, không chỉ vì các doanh nghiệp này được nhiều người biết đến mà còn vì họ được người tiêu dùng tin tưởng; như vậy chúng sẽ dễ dàng dẫn dụ người dùng nhấp vào các tài khoản giả, thông báo hay e-mail. Tuy nhiên, những vụ lừa đảo chiếm đoạt thông tin thường nhắm vào cá nhân, nhưng doanh nghiệp lại phải chịu nhiều thiệt hại từ chúng. Target đã bị tấn công vào cuối năm 2013, không phải bởi những kẻ tấn công muốn phá hoại hãng này hay bôi nhọ danh tiếng, mà vì họ muốn trộm thông tin thẻ tín dụng và các thông tin cá nhân khác từ khách hàng của Target; và đã có khoảng 70 triệu thông tin như thế bị ảnh hưởng. Không chỉ vậy, công ty này đã phải chịu tổn thất nặng nề sau vụ tấn công, với hậu quả ước tính lên đến 160 triệu đô-la và kéo theo những nghi vấn nghiêm trọng về năng lực vận hành của công ty, một phần dẫn đến quyết định từ chức của CEO.

Sự hiện diện trên mạng xã hội rộng mở và nhiễu nhương

Các doanh nghiệp đã phản ứng lại thực tế rằng ngày càng có nhiều người nhắc đến họ trên các trang mạng xã hội, bằng cách cho ra đời hàng loạt các tài khoản chính thức trên Facebook, Twitter, YouTube, Instagram cùng nhiều trang mạng xã hội khác. Kết quả là họ có thể hiểu biết sâu sắc hơn về kỳ vọng và nhu cầu của người tiêu dùng cũng như những đối tượng có liên quan khác, đồng thời sở hữu một phương tiện có sẵn để tiếp cận người dùng và một phương thức quản lý vấn đề khủng hoảng hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trong cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này, James Leavesley, CEO của nền tảng quản lý rủi ro mạng xã hội CrowdControlHQ tại Anh, đã cảnh báo về việc mọi người vội vã xây dựng các trang mạng xã hội, thực hiện các chiến dịch và phân tán hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng trên hàng trăm tài khoản chính thức lẫn không chính thức trên Twitter và Facebook. Chúng được quản lý bởi một tập thể lộn xộn bao gồm nhân viên, nhân viên cũ và đối tác kinh doanh. Cách thực hiện này rất tốn thời gian, chi phí vận hành và có thể dẫn đến sự thiếu nhất quán trong logo, thiết kế, ngôn ngữ và ngữ điệu. Theo cảnh báo của James, điều này có thể tạo cảm giác rằng doanh nghiệp không biết chuyện gì đang xảy ra, không quan tâm công chúng nhìn nhận như thế nào hoặc không thèm bảo vệ tài sản trí tuệ của mình.

Thiết lập mạng lưới quá dàn trải trên các mạng xã hội cũng khiến

việc đảm bảo nội dung thú vị và bổ ích trở nên khó khăn, đồng thời có thể dẫn đến những sai sót thông tin không chính xác hoặc lỗi thời. Điều này làm tăng khả năng người dùng phàn nàn và tạo điều kiện cho các nhà hoạt động và những người phản đối dễ dàng gây rắc rối. Điều này cũng có nghĩa doanh nghiệp của bạn phải đối diện với nguy cơ pháp lý lớn hơn nếu những phàn nàn đó không được báo cáo kịp thời (nếu bạn đang kinh doanh trong các ngành được quản lý chặt chẽ như y tế), hoặc các tuyên bố hay ý kiến dễ bị hiểu lầm của bên thứ ba không được kịp thời xóa bỏ (vốn là quy định bắt buộc tại Úc). Theo Leavesley, việc lập các tài khoản mạng xã hội chính thức một cách tràn lan có thể khiến doanh nghiệp dễ vấp phải các nguy cơ an toàn mạng hơn. Càng có nhiều tài khoản, bạn càng có nhiều điểm yếu tiềm tàng và càng khó theo dõi xem ai lợi dụng những điểm yếu đó.

Tự động hóa công cụ tìm kiếm

Nếu mạng xã hội chủ yếu đặt ra nguy cơ gián tiếp với kết cấu IT của doanh nghiệp, rồi từ đó tác động lên danh tiếng, thì hình thức công cụ tìm kiếm có thể ảnh hưởng đến danh tiếng của doanh nghiệp theo một cách trực tiếp hơn rất nhiều. Nguy cơ trên các trang tìm kiếm có hai hình thức chính: thông tin tiêu cực bị gắn với tên công ty hoặc thương hiệu khi người dùng gõ lên thanh tìm kiếm, cùng các thông tin, bình luận tiêu cực hiện lên trong kết quả tìm kiếm. Cả hai hình thức này đều xuất phát từ mạng xã hội trên một phương diện nào đó. Vấn đề là cả hai đều là quy trình tự động và Google, Yahoo cũng như các công cụ tìm kiếm khác luôn bảo mật thuật toán của họ, cũng như thường xuyên thay đổi chúng, khiến việc xóa bỏ các thông tin tiêu cực trở nên khó khăn – kể cả khi những thông tin này không công bằng, không chính xác, sai lệch hay cố ý bôi nhọ.

Một bài học kinh nghiệm quý báu có thể rút ra từ trường hợp của công ty bán lẻ giày Robinson's Shoes tại Bắc Ireland. Tháng Mười năm 2012, một blogger kiêm tín đồ giày Jesper Ingevaldsson đã đăng trên Shoegazing, một trang blog nổi tiếng ở Thụy Sĩ về giày nam, than phiền rằng anh ta đã có "một trải nghiệm mua sắm và chăm sóc khách hàng tệ hại nhất trên mạng từ trước đến nay", khi mua sắm trên trang web của công ty này. Vài tuần trước đó, anh ta đã đặt mua một đôi giày đắt tiền từ web của Robinson's, nhưng đôi giày đã bị giao trễ hai tháng trời và nhanh chóng nứt phần mũi. Được yêu cầu gửi trả lại đôi giày này qua đường bưu điện và đợi sản xuất một đôi giày khác, Ingevaldsson đã đòi được hoàn tiền, nhưng chỉ nhận được tiền vài tuần sau đó, sau khi bị bắt chờ một đôi giày mới chưa bao giờ được chuyển đến.

Mạng Internet rất quan trọng đối với Robinson's Shoes – khoảng 85% doanh số của công ty đến từ kinh doanh trực tuyến. Nhưng bình luận của Ingevaldsson đã nhanh chóng leo lên vị trí thứ hai trên trang kết quả của Google khi tìm kiếm tên công ty, khiến công ty thiệt hại doanh số và dường như không thể phục hồi. Cuối cùng, nhà bán lẻ này đã phải thuyết phục Ingevaldsson xóa bỏ bài đăng với lý do rằng thật không công bằng khi một bình luận đơn lẻ lại gây tác động bóp méo đến thế đối với kết quả kinh doanh của công ty. Nhưng Ingevaldsson đã đáp lại rằng anh ta không thể tự xóa bình luận này, vì thế một giải pháp dung hòa đã được đưa ra. Theo đó, tựa đề bài đăng này được sửa thành "Robison's Shoes: Tranh cãi và giải pháp" cùng một ghi chú được thêm vào để thông báo rằng vấn đề đã được hai bên đồng thuận giải quyết. Hai năm sau đó, bài bình luận này vẫn đứng trong top 5 kết quả tìm kiếm trên Google.

Robinson's vẫn có thể tự xem họ may mắn khi bình luận của Ingevaldsson còn chưa xuất hiện trong phần "tự động gợi ý" của Google – công cụ gợi ý cho người dùng những từ khóa sẽ xuất hiện khi gõ yêu cầu vào thanh tìm kiếm. Theo SearchEngineLand, công cụ tự động gợi ý của Google sẽ "đưa ra các từ khóa dựa trên kết quả tổng hợp từ khối lượng tìm kiếm, số lượt nhắc đến trên mạng xã hội và khối lượng nội dung trên các trang web đối với một từ nào đó." Về lý thuyết, kết quả này phải phản ánh đúng thực tế và kịp thời. Ví dụ, vào lúc chúng tôi viết cuốn sách này, nếu gõ cụm "Barack Obama" vào trang Google.com, bạn sẽ được gợi ý các từ khóa "Barack Obama twitter", "sự thật về Barack Obama" và "con gái Barack Obama" – không có từ nào trong số này có thể gây vấn đề.

Tuy nhiên, gợi ý tự động cũng cung cấp những gợi ý có khả năng gây phản ứng tiêu cực (bằng cách đưa người dùng đến những thông tin tiêu cực) và ảnh hưởng đến nhận thức của người dùng (bằng cách làm trầm trọng thêm những thông tin tiêu cực và định kiến). Ví dụ, khi gõ "BP", bạn sẽ thấy một trong những từ khóa được Google gợi ý hàng đầu (tại thời điểm viết cuốn sách này) là "tràn dầu" – rõ ràng là muốn nhắc đến sự kiện nổ dàn khoan Deepwater Horizon. Tuy không nhằm lợi ích gì, nhưng việc này không thể làm một doanh nghiệp quy mô lớn như BP suy suyển. Nhưng tác hại lớn hơn của các gợi ý tự động này là việc chúng có thể dựa trên các thông tin gây hiểu lầm, hoặc trong vài trường hợp là hoàn toàn bịa đặt. Năm 2012, một người đàn ông Nhật Bản giấu tên đã kiến nghị xin lệnh cấm đối với Google tại Nhật Bản khi phát hiện ra khi tìm kiếm, tên mình bị gắn với những tên tội phạm nghiêm trọng mà ông không hề dính líu. Vì thế, ông đã bị

đuổi việc dù khẳng định rằng ông đã cố gắng thuyết phục các nhà tuyển dụng rằng mình vô tội. Tuy thua kiện trong vụ việc này, nhưng Google vẫn từ chối thay đổi kết quả tìm kiếm với lý do đây là kết quả được thực hiện một cách tự động, không hề vi phạm quyền riêng tư của ông và việc này không được xử lý theo luật pháp Nhật Bản do server được đặt tại nước Mỹ.

***

Những nguy cơ từ mạng xã hội rất đa dạng và phong phú, tùy thuộc vào công ty, ngành hoạt động và bối cảnh xã hội, chính trị, kinh tế và truyền thông. Hiểu được tình cảnh này, luôn đề cao cảnh giác mọi lúc và có một cơ chế phòng vệ vững mạnh là những yếu tố then chốt để bạn giữ được danh tiếng vững mạnh trên Internet. Phần lớn thành công còn tùy thuộc vào việc doanh nghiệp của bạn được nhìn nhận đã phản ứng như thế nào. Đôi khi điều này trở thành thử thách khó khăn khi doanh nghiệp được kỳ vọng phải phản ứng nhanh như chớp, trong khi vẫn phải trung thực và minh bạch. Bằng cách phân tích các ví dụ về cách thức mà nhiều doanh nghiệp xử lý hiệu quả và chưa hiệu quả, phần tiếp theo của cuốn sách sẽ đưa ra hướng giải quyết một số nguy cơ thường gặp được nhắc đến ở trên.

Phần II.
QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Chương 7.
XÂY DỰNG PHẢN HỒI ĐÚNG ĐẮN

Bất kể bạn nỗ lực chuẩn bị đầy đủ đến đâu, sản phẩm của bạn sớm muộn gì cũng sẽ gặp sai sót: Nhóm chăm sóc khách hàng của bạn xử lý sai một trường hợp phàn nàn; một đồng nghiệp làm điều gì đó ngu ngốc trên Facebook hay một blogger nổi tiếng sẽ nói điều gì đó không hay hoặc bịa đặt về công ty bạn. Nếu đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng, nhiều khả năng bạn có thể giải quyết những vấn đề trên trước khi chúng trở nên nghiêm trọng hơn, hoặc thậm chí trở thành khủng hoảng.

Cách bạn phản ứng trước một vấn đề nảy sinh trên mạng xã hội cũng tương đồng với cách bạn phản ứng trên các phương tiện thông tin truyền thống. Trong cả hai trường hợp, việc hiểu rõ tình hình, phản ứng nhanh nhạy, trung thực và cẩn trọng đều được đề cao. Tuy nhiên, mạng xã hội cũng có những điểm khác biệt trên nhiều khía cạnh quan trọng. Trong khi nhiều khả năng bạn có quen biết với phóng viên đang đặt câu hỏi về tình hình tài chính của công ty hoặc nắm được thông tin cơ bản về khách hàng đang phàn nàn về sản phẩm của công ty, thì hiếm khi bạn từng nghe nói đến những người bạn phải chống lại trên mạng xã hội. Lúc đó, doanh nghiệp của bạn đa phần phải tham gia vào các cuộc tranh luận công khai với bản chất khó lường của mạng xã hội, nên rất khó biết được cách phản ứng của bạn sẽ được công chúng nhìn nhận ra sao.

Các kết quả nghiên cứu cho thấy: Người dùng cho rằng trên mạng xã hội, doanh nghiệp phải phúc đáp cho các khiếu nại trong vòng vài phút chứ không phải vài giờ. Vì thế, việc bạn phản ứng nhanh là rất quan trọng. Và áp lực càng tăng cao khi bạn nhận ra doanh nghiệp càng mất nhiều thời gian để tìm cách phản hồi, thì sự khó

chịu càng dễ chuyển thành giận dữ, đồng thời người dùng sẽ quyết tâm mang bức xúc đó công bố cho tất cả mọi người. Nhưng thái độ bình tĩnh và không phản ứng thái quá cũng rất quan trọng. Như Ed Hoover, giám đốc cấp cao chuyên xử lý khủng hoảng và chăm sóc khách hàng tại Mars, đã phát biểu trong cuộc phỏng vấn làm tư liệu cho cuốn sách này: "Theo kinh nghiệm của tôi, khi nhìn vào một bình luận tiêu cực hoặc giận dữ trên mạng xã hội, nhiều nhà quản lý, hay thậm chí cả những chuyên gia truyền thông đang nổi tiếng đều nghĩ: 'CHÚNG TA PHẢI HÀNH ĐỘNG NGAY BÂY GIỜ!' Điều này có thể dẫn đến phản ứng thái quá và khiến tình hình thêm tồi tệ. Tốc độ là vua trên mạng xã hội, nhưng cũng không thừa nếu chúng ta ngừng lại một chút để suy nghĩ thật thấu đáo trước khi hành động."

Đánh giá tình huống

Mọi người thường nói mạng xã hội là nơi đầy rẫy thị phi và thường không thể tìm ra những dấu hiệu hữu ích thật sự, khiến cho việc đánh giá xem một vấn đề có đáng bỏ công sức giải quyết không hay cần giải quyết một tình huống nhạy cảm thế nào cho đúng trở nên khá khó khăn. Và việc này lại càng nan giải hơn do xu hướng xem dữ liệu thu thập được trên mạng xã hội là mục đích cuối cùng, là trò chơi với các con số thay vì một bức tranh tổng hòa của những mối quan tâm, kỳ vọng và mục tiêu của con người. Dữ liệu phải được xem như công cụ chủ yếu để xác định và cảnh báo các vấn đề, để theo dõi sự kiện đang diễn ra và định hướng cho cách phản ứng. Việc lưu ý chặt chẽ đến những điểm sau đây sẽ hữu ích cho bạn:

Mức độ xuất hiện. Số lần một khiếu nại nào đó được nhắc đến trong các thảo luận trực tuyến và mức độ xuất hiện rộng rãi của các kênh thông tin đang lan truyền khiếu nại này.

Tính lan truyền. Khả năng một khiếu nại có thể được lan truyền sẽ tùy thuộc ai là người tương tác với nó; nó đã được lan truyền đến đâu; hình thức và khả năng chia sẻ của nó như thế nào? Video và hình ảnh sẽ được lan truyền đặc biệt nhanh chóng trên mạng.

Cảm xúc. Lời phàn nàn hoặc buộc tội trên mạng được xem là tiêu cực đến mức độ nào? May mắn là phần lớn các hệ thống nghiên cứu thị trường trên mạng xã hội đều có thể thu thập cảm xúc của người dùng thông qua thuật toán xử lý tự động.

Tác động. Khả năng gây ảnh hưởng tương đối của một người xét theo lượng người theo dõi trang cá nhân của họ, kết hợp với uy tín

hoặc chuyên môn của họ về vấn đề được nhắc đến (thường được xác định dựa trên lượng tương tác với mỗi bài đăng của họ trên mạng).

May mắn là tất cả những chỉ số này đều có thể được theo dõi nhờ vào các công cụ nghiên cứu thị trường trên mạng xã hội thông thường. Hơn thế nữa, các công cụ phức tạp nhất còn có thể giúp bạn đặt ra một ngưỡng báo động và khi ngưỡng này bị phá vỡ, thì một cảnh báo tự động sẽ gửi đến các thành viên trong bộ phận theo dõi mạng xã hội của bạn hoặc bộ phận chuyên trách được chỉ định từ trước. Ngưỡng cảnh báo này bao gồm các mức độ dựa trên sự kết hợp giữa cảm xúc, khối lượng, tác động và mức độ nghiêm trọng tương đối của mỗi vấn đề, ví dụ như:

Mức nghiêm trọng. Một nhà báo hoặc blogger nổi tiếng tố cáo sản phẩm bị nhiễm khuẩn.

Mức cao. Tin đồn ngày càng lan rộng về một thành phần gây tranh cãi đang được sử dụng trong sản phẩm.

Mức trung bình. Những phàn nàn đơn lẻ về sản phẩm hay dịch vụ.

Chương 14 sẽ cung cấp cho chúng ta những ví dụ cụ thể hơn về cách thức phân loại các nguy cơ ảnh hưởng đến danh tiếng.

GIỚI HẠN CỦA CÁC CÔNG CỤ NGHIÊN CỨU MẠNG XÃ HỘI

Các công cụ nghiên cứu mạng xã hội rất giá trị để xác định và theo dõi các vấn đề có thể xảy ra. Nhưng chúng cũng cần được sử dụng một cách cẩn trọng. Ban đầu, những công cụ này thường không thể cho chúng ta một bức tranh tổng thể chính xác. Đây là một vấn đề vì các sự cố có thể nảy sinh từ các kênh không ngờ đến. Và các thông số như phân tích cảm xúc thường xuyên không đủ chính xác (thường chỉ đáng tin cậy khoảng 60%-70%), đặc biệt theo lời nhà sáng lập kiêm CEO của doanh nghiệp nghiên cứu thị trường trên mạng xã hội tại Thượng Hải – CIC – Sam Flemming, lại càng không chính xác đối với các ngôn ngữ đơn âm như tiếng Trung Quốc, do một từ có thể mang rất nhiều nghĩa so với các ngôn ngữ đa âm. Ảnh hưởng trên mạng xã hội cũng là khái niệm vô cùng khó định nghĩa. Klout, công cụ đo lường mức độ ảnh hưởng trực tuyến có lẽ được xem là nổi tiếng nhất hiện nay, đã xếp hạng mức độ ảnh hưởng dựa trên phản hồi của công chúng, những chia sẻ hay nhắc đến điều một người nói hoặc làm trên mạng. Nhưng công cụ này lại xếp Justin Bieber có ảnh hưởng lớn

hơn Barack Obama và đức Đạt Lai Lạt Ma, có nghĩa là sức ảnh hưởng được định nghĩa khác nhau với từng người.

Cảm xúc, tần suất xuất hiện và mức độ ảnh hưởng là những xuất phát điểm hữu ích để tìm hiểu sâu sắc và thấu đáo hơn về tác động mà một nguy cơ trên mạng xã hội có thể gây ra, cũng như làm thế nào quản lý nguy cơ này hiệu quả nhất, dựa trên các yếu tố như sự cố đó là vô tình hay cố ý, xảy ra một cách trực tiếp hay gián tiếp. Bạn cũng cần xem xét bối cảnh của cá nhân hay tổ chức công bố lời phàn nàn hay buộc tội để hiểu được tại sao họ lại phàn nàn, xem xét liệu cáo buộc này có công bằng hay không, xác định xem họ có sẵn sàng hợp tác với bạn hay không và cân nhắc xem họ có khả năng đưa vấn đề lan rộng ra công chúng hay không. Bạn cũng nên chú ý đến việc người tiêu dùng hay người phản đối bạn đang sống ở đâu và phải chăng lời phàn nàn được đăng tải trên một trong những trang chính thức của bạn hay trên một kênh của bên thứ ba.

Một số nguy cơ còn đòi hỏi bạn phải hiểu biết sâu sắc hơn về động cơ và khả năng của người phản đối. Ví dụ, khi đánh giá một cuộc tấn công của Hòa bình Xanh hay Người bạn của trái đất, bạn phải có kiến thức về động cơ và mục tiêu của các tổ chức này, đánh giá những kỹ thuật họ sử dụng và dự kiến rõ ràng các tổn thất mà doanh nghiệp của bạn có thể phải chịu. Mặt khác, những cuộc tấn công bôi nhọ nặc danh thường khó xác định đối tượng phản đối là ai và mục tiêu của họ là gì, cũng có nghĩa là bạn cần lần theo địa chỉ IP của người than phiền để hiểu được mục đích của họ.

Cân nhắc cách ứng phó

Cũng giống như trên các kênh truyền thông chính thống, bạn không nên xem mạng xã hội như một cây đũa thần, khi được vẫy đúng hướng sẽ khiến tất cả các vấn đề tan biến. Sự thật trái ngược hẳn – sử dụng mạng xã hội có nghĩa là bạn đang trở nên dễ bị tấn công hơn bao giờ hết, trong trường hợp công chúng nghi ngờ bạn thiếu trung thực hoặc cố tránh né vấn đề; điều này cũng khiến việc bạn giải quyết vấn đề càng trở nên quan trọng hơn nếu bạn thật sự có lỗi.

Tuy nhiên, đôi khi nguyên nhân gây ra vấn đề lại không rõ ràng và với tốc độ tin xấu lan truyền nhanh như chớp hiện nay, bạn có thể không đủ thời gian khắc phục vấn đề trước khi mọi thứ trở nên tồi tệ. Cách thông thường và khôn ngoan lúc này là hãy cần nhanh chóng thừa nhận vấn đề rồi cam kết tìm ra nguyên nhân đích thực. Nhưng bản chất khó đoán của mạng xã hội luôn đòi hỏi bạn

phải theo dõi vô cùng cẩn trọng và phán đoán chính xác để chọn cách ứng phó phù hợp. Ed Hoover của tập đoàn Mars đã cảnh báo: "Câu trả lời của chúng ta có đổ thêm dầu vào lửa không? 'Mặc kệ nó' nhiều khi lại là chiến lược đúng đắn trong vài trường hợp. Nhưng vấn đề cũng có thể vượt ngoài tầm kiểm soát của chúng ta, nên bạn luôn cần có một phán đoán chính xác về giới hạn mà tại đó bạn cần phải thật sự hành động."

Năm phương án ứng phó

Có năm cách thức chủ yếu mà bạn có thể dùng để ứng phó trước một nguy cơ trực tuyến:

1. Đối thoại. Phần lớn các trường hợp tiêu cực đều đòi hỏi một phản ứng công khai dưới hình thức này hay hình thức khác, từ một lời thừa nhận ngắn gọn rằng bạn đã ghi nhận vấn đề và đang tìm phương án giải quyết cho đến một thông cáo công khai đầy đủ. Dĩ nhiên, cách trả lời của bạn sẽ phụ thuộc vào bản chất của lời phàn nàn hoặc nguy cơ, nhưng thông thường câu trả lời càng minh bạch, trung thực, nhanh chóng và mang tính xây dựng bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. Nguyên tắc vàng là nếu lời phàn nàn có căn cứ, bạn nên chính thức thừa nhận, giải thích khuyết điểm ở đâu và tuyên bố bạn sẽ giải quyết vấn đề đó, nếu cần thì xin thứ lỗi. Còn khi tình huống chưa rõ ràng, hãy tuyên bố rằng bạn chưa tìm ra sự thật nhưng vẫn đang xem xét tình huống này một cách rất nghiêm túc và sẽ thông báo ngay khi có những kết luận vững hơn. Và bạn phải đòi hỏi bên khiếu nại rút lại hoặc có lời xin lỗi công khai nếu họ đưa ra tuyên bố gây hiểu lầm hoặc không đúng sự thật – lý tưởng nhất là trên đúng kênh truyền thông mà sự việc xuất hiện lần đầu tiên. Còn nếu không, bạn có thể dùng các kênh chính thức của doanh nghiệp mình.

2. Thương lượng. Thỏa hiệp bằng cách đề nghị người tiêu dùng nhận lại tiền, nâng cấp quyền thành viên hoặc giảm giá thường là cách hiệu quả để giải quyết một vấn đề, đặc biệt khi phàn nàn có cơ sở. Nhưng trong một vài trường hợp khác, ví dụ như những lời phàn nàn hoặc buộc tội khả nghi hoặc khi tình huống phức tạp và không thể giải thích cụ thể trên mạng, thì trao đổi một cách chính thức hơn là cần thiết. Trong các trường hợp như vậy, cách tốt nhất để cả hai đi đến một kết luận chung thỏa mãn đôi bên là trao đổi trực tiếp; và lý tưởng hơn cả là gặp mặt. Việc này không chỉ gửi đi thông điệp rằng bạn thực sự quan tâm đến mối quan hệ với người tiêu dùng mà còn giảm thiểu khả năng lời phàn nàn này bị phát tán rộng rãi với công chúng. Tuy vậy, bạn phải đảm bảo rằng cuộc trao đổi thể hiện thiện chí chứ không chỉ là biện pháp dập tắt sự

việc trên mạng, cũng như kéo sự việc ra khỏi tầm mắt của công chúng.

3. Từ bỏ. Nhiều người cho rằng bạn phải phản hồi mọi tuyên bố tiêu cực, bình luận hay phàn nàn. Nhiều người khác lại nói rằng nếu bạn để những thứ này tích tụ lâu ngày thì cũng giống như cho tay xuống cát vậy. Nhưng có nhiều trường hợp mà sự việc rất nhạy cảm và việc bạn can thiệp chỉ càng làm tình hình tồi tệ thêm. Trong những trường hợp ấy, tốt nhất bạn nên im lặng quan sát và chờ đợi. Ví dụ như khi các cáo buộc liên quan đến bạn rõ ràng là không công bằng hoặc người phản đối bạn rõ ràng chỉ với mục đích kích động, thì cộng đồng có thể sẽ đứng về phía bạn, bảo vệ bạn. Nếu quyết định từ bỏ vấn đề hoặc chờ đợi, bạn vẫn nên theo dõi mức độ quan tâm của công chúng đối với các bài đăng đó thêm vài ngày nữa, để xem nó tăng lên, giảm đi, biến mất hay thay đổi.

4. Giảm thiểu. Khi lâm vào tình thế khó khăn, cộng đồng nổi giận còn công chúng thì vây quanh gây áp lực để tìm lời giải đáp, bạn thường có xu hướng né tránh và muốn chôn sâu vấn đề bằng cách đẩy những nhận xét tiêu cực ra khỏi Facebook, hoặc ra khỏi trang kết quả tìm kiếm đầu tiên hoặc thứ hai của Google. Đăng tải những nội dung mới có thể khiến công chúng sao nhãng và chỉ cần tạo một vài bài đăng mới là đủ để bạn đẩy các thông tin cũ xuống trên Facebook. Ngược lại, việc giảm thiểu mức độ xuất hiện của những thông tin tiêu cực trên các trang tìm kiếm thường mất một thời gian dài, tốn nhiều chi phí và trong nhiều trường hợp, kết quả lại không được như mong muốn. Chẳng hạn khi Google thay đổi thuật toán và bạn buộc phải bắt đầu lại từ con số 0. Bạn cũng cần ghi nhớ rằng rủi ro của việc này là nếu bị phát hiện tìm cách xóa bỏ thông tin bất lợi, bạn chắc chắn sẽ vấp phải một cơn thịnh nộ trên mạng, dẫn đến thông tin tiêu cực trên các phương tiện thông tin đại chúng.

5. Xóa bỏ. Trong vài trường hợp, như khi đối thủ cạnh tranh, người dùng bất mãn hoặc nhân viên cũ đăng tải những cáo buộc sai lệch hoặc bình luận giả tạo, bạn có thể phải sử dụng các biện pháp mạnh hơn để tự bảo vệ mình. Phần lớn các trang mạng xã hội ngày nay cho phép bạn báo cáo về các tài khoản giả và xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, hoặc đăng ký để gỡ bỏ những nội dung phản cảm. Tại châu Âu, bạn còn có thể kiến nghị Google xóa bỏ những liên kết "không liên quan" hoặc "không phù hợp" theo luật của EU về Quyền được quên28. Tương tự, bạn có thể cân nhắc nhiều lựa chọn hợp pháp, từ đưa ra thông báo chính thức ngừng hẳn và chấm dứt các hành động của người tấn công bạn, yêu cầu

ISP, trang web hoặc trang mạng xã hội đăng lời cáo buộc phải cung cấp IP của người đang phản đối bạn. Và sau cùng, bạn có thể nhờ đến trọng tài hoặc tòa án.

Việc bạn lựa chọn phương án nào hay kết hợp các phương án trên ra sao tùy thuộc vào bản chất của nguy cơ. Nhiều mối đe dọa trên mạng xã hội chỉ là những mối bận tâm nhỏ và có thể được giải quyết dễ dàng, nhanh chóng nhờ các thành viên trong bộ phận quản lý mạng xã hội, truyền thông và marketing. Những trường hợp này chỉ cần chọn một phương án. Các trường hợp khác phức tạp hơn và có khả năng gây nhiều thiệt hại hơn, đòi hỏi một hướng tiếp cận trải rộng, cân nhắc cẩn trọng những ảnh hưởng mà nguy cơ này có thể gây ra đối với lợi ích và những rủi ro của từng phương án giải quyết.

Giải quyết một cách hợp lý và thỏa đáng

Bất kể chọn cách giải quyết nào, bạn cũng nên dùng cách tiếp cận nhẹ nhàng đối với các vấn đề trên mạng xã hội. Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào giọng điệu của bạn. Sẽ có ích nếu bạn ứng xử một cách chuyên nghiệp, sẵn lòng giúp đỡ và khiêm tốn, khi đó công chúng sẽ dễ giúp bạn được lợi từ sự hoài nghi. Điều đó cũng có nghĩa họ sẽ chủ động bảo vệ bạn nếu bạn thừa nhận sai lầm. Và ngược lại, công chúng cũng dễ dàng phản đối kịch liệt nếu doanh nghiệp giải quyết vấn đề bằng cách đe dọa, phủ nhận hay thô lỗ. Tiếp cận vấn đề một cách nhẹ nhàng cũng đồng nghĩa với giải quyết một cách thích hợp và đúng đắn, chứ không phải chỉ chăm chăm bảo vệ danh tiếng. Hành động nhanh chóng và nhận trách nhiệm hợp lý, cùng với nỗ lực làm mọi điều có thể để giải quyết vấn đề sẽ thuyết phục công chúng rằng bạn đang hành động vì lợi ích của người tiêu dùng, chứ không phải của riêng doanh nghiệp.

Dĩ nhiên, đôi khi bạn cũng không còn lựa chọn nào khác ngoài sử dụng biện pháp mạnh, nhưng phản ứng của bạn cần phải được nhìn nhận là hợp lý. Chúng ta đã thấy trong chương 5 rằng nỗ lực ngăn chặn thông tin lan truyền trên mạng có thể dễ dàng gây phản ứng ngược như thế nào, từ đó giúp đưa một vấn đề trước đó được rất ít người biết tới ra trước toàn thể công chúng – hiện tượng này được gọi là "hiệu ứng Streisand". Trong một số trường hợp khác, mặc dù xử lý một vấn đề bằng biện pháp pháp lý có thể hợp pháp hoặc có đạo đức, nhưng biện pháp này có thể bị xem là quá mạnh tay, hay bị xem là "mất bò mới lo làm chuồng".

Năm sự cố thường gặp trên mạng xã hội

Trong môi trường mạng xã hội, chúng ta rất dễ tìm thấy nhiều ví dụ về các tổ chức bày ra một mớ bòng bong khi phản ứng trước các mối đe dọa. Chúng ta cũng đã chứng kiến một số ví dụ trong cuốn sách này. Dĩ nhiên, cũng có nhiều ví dụ về các phản ứng sao cho hiệu quả, chỉ có điều chúng ta ít khi được nghe về những trường hợp này vì chúng không trở nên nghiêm trọng trước công chúng. Tuy mỗi sự cố đều khác nhau và đòi hỏi phải có giải pháp riêng, nhưng có vài nguyên tắc và cách ứng xử cơ bản đã trở thành kim chỉ nam khi đối phó với các sự cố thường gặp nhất trên mạng xã hội.

Năm sự cố thường gặp nhất bao gồm:

Khách hàng giận dữ. Khách hàng tức giận và chán nản vì không được lắng nghe hay bị đối xử tệ, lên mạng để trút hết nỗi bực tức.

Nhân viên nổi loạn. Các nhân viên chỉ có mặt mà không có tâm trong công việc, gây chuyện trên mạng xã hội, khiến doanh nghiệp mang tiếng xấu và dấy lên nghi ngờ về năng lực, giá trị và văn hóa doanh nghiệp.

Nhà hoạt động nhiệt huyết. Một chiến dịch được một nhóm người khởi xướng với mục tiêu tuyên truyền thông qua mạng xã hội về các hành vi mà họ cho là sai trái của doanh nghiệp, liên quan đến các vấn đề môi trường, xã hội và chính trị.

Phóng viên quá khích. Phóng viên hoặc blogger nổi tiếng đăng tải các thông tin sai lệch hoặc bất công về doanh nghiệp của bạn trên phương tiện thông tin đại chúng.

Chiến dịch phản tác dụng. Chiến dịch marketing hoặc truyền thông trên mạng xã hội của bạn đi chệch hướng, khiến bạn trở nên ngây ngô hoặc ngu ngốc.

***

Hãy luôn giữ bình tĩnh, đánh giá tình huống một cách cẩn trọng và xác định các phương án giải quyết hợp lý. Đó là những nguyên tắc rõ ràng và cơ bản. Nhưng mạng xã hội có thể đặt ra những tình huống phức tạp và khó khăn hơn khi đám đông nổi giận, còn cấp trên thì gây sức ép. Trong năm chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá cách các doanh nghiệp ứng phó với năm kịch bản trên để rút ra những phương pháp, nguyên tắc và thủ thuật tốt nhất dựa trên những điều họ đã làm tốt và những mặt họ có thể cải thiện.

Chương 8.
KHÁCH HÀNG GIẬN DỮ

Dù sản phẩm hay dịch vụ của bạn tốt đến đâu đi chăng nữa, cũng sẽ có lúc nảy sinh vấn đề. Sản phẩm bị lỗi, dịch vụ chăm sóc khách hàng gặp vấn đề, hệ thống đặt hàng trực tuyến trục trặc hay một khách hàng thất vọng vì trải nghiệm mà cô ta nghĩ là phải thật sự đặc biệt hay tuyệt vời. Đây là những sự việc thường tình trong cuộc sống, thường xuyên xảy ra ngay cả với những công ty nổi tiếng chăm sóc khách hàng trên mức tuyệt vời.

Khách hàng kỳ vọng rằng bạn phải thực hiện được những gì mình cam kết và có phản hồi lập tức khi sự cố xảy ra. Rắc rối hơn, giờ đây họ có khả năng tiếp cận ngay lập tức với đủ loại công cụ mạnh mẽ để đưa vấn đề ra trước công chúng nếu cảm thấy bạn không lắng nghe. Hãy nhớ lại cách Hasan Syed mua gói quảng cáo trị giá 1 nghìn đô-la để đòi hãng British Airways phải tìm ra hành lý thất lạc của bố mẹ anh. Hoặc cách Ryan Block ghi âm lại cuộc trò chuyện với nhân viên chăm sóc khách hàng của Comcast tìm cách ngăn cản anh hủy hợp đồng, rồi đưa đoạn ghi âm lên mạng, sau đó công bố các bằng chứng cho thấy công ty truyền thông này đã sử dụng những nhân viên chuyên giữ khách hàng được đào tạo mọi kỹ thuật lừa phỉnh để thuyết phục họ không quay sang sử dụng dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh.

Trong mỗi trường hợp, những doanh nghiệp bị tố cáo đều thiếu cảnh giác – phản ứng của họ quá chậm chạp – và cuối cùng, khi phải đưa ra câu trả lời chính thức, thì câu trả lời này bị xem là không đầy đủ và thiếu chân thành. Tốc độ là yếu tố quan trọng khi xử lý những lời phàn nàn từ người tiêu dùng trên mạng xã hội, nhưng như chúng ta sẽ thấy trong ví dụ về cách FedEx xử lý tình huống khách hàng nổi giận, tốc độ không hẳn là tất cả.

Nhân viên giao nhận của FedEx có mặt nhưng không có tâm

Tháng Mười hai năm 2011, vài ngày trước Giáng sinh, Giám đốc PR của FedEx, Shea Leordeanu bật dậy vì một thông báo của Google gửi vào hộp mail của cô, đề cập đến một video trên YouTube quay cảnh một nhân viên trong công ty quẳng chiếc hộp chứa màn hình máy vi tính qua hàng rào nhà một khách hàng. Tuy khi ấy video chỉ có khoảng vài trăm lượt xem, nhưng bằng linh tính nghề nghiệp, Leordeanu tin rằng nó sẽ lan truyền mạnh mẽ. Và cô đã cùng với nhóm của mình nhanh chóng bắt tay giải quyết sự cố này.

FedEx cho rằng mình không thể đưa ra một câu trả lời trước công chúng cho đến khi đã hoàn toàn bằng lòng rằng đoạn video là có thật, đã xác định được khách hàng và vấn đề đã được giải quyết. Trước tiên, họ cần tìm ra khách hàng. Việc này không hề đơn giản – không thấy số nhà trên video và không thể nhìn ra bảng số của chiếc xe tải chở hàng. Sự cố này có thể xảy ra hầu như trên khắp thế giới, nhưng có vài manh mối cho thấy sự việc có thể xảy ra đâu đó quanh Bờ Tây nước Mỹ: Trời vẫn khá sáng sủa và người tài xế mặc quần short (trong khi đó là tháng Mười hai) và cỏ trong vườn vẫn chưa được cắt. Suy luận của nhóm phụ trách cuối cùng đã được chứng minh là đúng, nhưng họ phải mất đến 24 giờ đồng hồ để xác định và liên lạc với người đăng tải video. Và trong thời gian đó, nỗi sợ hãi lớn nhất của họ đã thành hiện thực: Tờ Mail Online của Anh đã dò ra được một tin tức có khả năng lan rộng và viết một bài dài chỉ trích. Trong vòng 48 tiếng đồng hồ, video đã đạt ba triệu lượt xem và thu hút 10 nghìn bình luận, trong đó có nhiều bình luận bức xúc hoặc gay gắt.

Ngay khi FedEx xác định được video đã quay đúng sự thật, họ đã thừa nhận công khai bằng cách đăng thông báo trên Twitter chính thức:

Chúng tôi đã xem đoạn video và cảm thấy rất sốc. Đây là hành động vô trách nhiệm đối với bưu kiện của khách hàng và việc này sẽ được xử lý. 1/4

Chúng tôi tự hào về chất lượng dịch vụ mà công ty mang lại cho hàng triệu khách hàng mỗi ngày. 2/4

Chúng tôi sẽ không chấp nhận bất kỳ hành động vô trách nhiệm nào ảnh hưởng đến chất lượng của bất kỳ hàng hóa nào mà chúng tôi vận chuyển. 3/4

Hành động vô trách nhiệm này hoàn toàn đi ngược lại với uy tín của FedEx trên toàn thế giới. 4/4

Sau khi thỏa thuận một giải pháp với khách hàng, FedEx đã phản hồi sau đó vài giờ bằng một video tuyên bố tải trên YouTube và trên trang blog của tập đoàn. Trong đó, Matthew Thornton III, Phó chủ tịch Điều hành Bộ phận Chuyển phát nhanh tại thị trường Mỹ, phát biểu rằng ông đã đưa ra lời xin lỗi, khẳng định rằng vấn đề đã được giải quyết với khách hàng và những hình thức kỷ luật đã được áp dụng với nhân viên giao hàng. Ông cũng trấn an người xem rằng đây chỉ là một trường hợp cá biệt và sẽ không bao giờ lặp lại.

Những điểm cần lưu ý khi xử lý phàn nàn của khách hàng trên mạng xã hội:

Xử lý nhanh nhưng đảm bảo đúng sự thật

Một trong những thử thách khó khăn nhất mà các doanh nghiệp phải đương đầu ngày nay chính là tốc độ xử lý những khiếu nại trực tuyến. Điều này lại càng khó hơn khi sự thật chưa rõ ràng. FedEx nhanh chóng nhận ra đoạn video có thể gây ra tổn thất, nhưng cũng phải mất 24 giờ đồng hồ để tìm ra chủ nhân đoạn video và thừa nhận tình huống này. Công ty cũng mất thêm vài giờ đồng hồ nữa để đưa ra một thông cáo chính thức đầy đủ. Với nhiều người tiêu dùng ngày nay khi sử dụng Twitter và các kênh khác để khiếu nại, họ có thể nghĩ rằng 24 giờ là quá chậm – một lời phàn nàn lý tưởng phải được ghi nhận gần như ngay lúc được đưa ra và phải giải quyết trong vòng tối đa 6-12 giờ đồng hồ.

Sáu giờ đồng hồ là khoảng thời gian tương đối ngắn để tìm hiểu ngọn nguồn của một vấn đề phức tạp. Nhưng bạn cần đảm bảo mình nắm đúng sự thật; và phát ngôn với công chúng chính xác, trung thực và có cơ sở là điều tối quan trọng – không gì khiến người dùng đã bực bội lại càng tức giận hơn là doanh nghiệp công bố những gì có thể đã xảy ra, sau đó lại phát hiện ra mình không nắm đúng sự thật – dù vô tình hay cố ý – hoặc người dùng phải vướng vào một cuộc tranh luận kéo dài trên Facebook mà không giải quyết được gì. Và người tiêu dùng hay các blogger giận dữ rất hay chọc ngoáy vào những chi tiết không chính xác, mơ hồ hay thêm thắt trong câu trả lời của bạn.

Đây là lúc hành động thừa nhận thẳng thắn vấn đề sẽ mang lại cho bạn lợi ích to lớn: Một thông điệp ngắn gọn với nội dung cơ bản rằng: “Chúng tôi rất tiếc khi biết bạn đã có một trải nghiệm không hay; đối với chúng tôi, người tiêu dùng luôn được đặt lên trên hết và chúng tôi luôn nỗ lực hết sức để giải quyết chu đáo vấn đề.” Thông điệp này sẽ trấn an người tiêu dùng, cho họ cảm giác

được lắng nghe và biết rằng doanh nghiệp đang xử lý vấn đề. Đồng thời, thông điệp này cũng cho bạn thời gian để bắt đầu tìm hiểu xem chuyện gì đã thật sự xảy ra, bạn nên làm gì và cần thông báo trước công chúng về vấn đề này như thế nào.

Dĩ nhiên, một thông báo ngắn gọn thừa nhận vấn đề không thể giải thoát bạn khỏi tình thế khó khăn trong mọi trường hợp – vài khách hàng đòi phải có câu trả lời đầy đủ ngay lập tức. Trong khi đó, việc nói qua quýt cho xong chuyện có vẻ là một phương án đầy cám dỗ. Nhiều người cũng có thể chấp nhận việc bạn thừa nhận mình chưa có đầy đủ thông tin để kết luận và sẽ nỗ lực làm mọi việc để giúp họ giải quyết vấn đề, rồi thông báo lại ngay khi bạn có đủ thông tin.

Làm điều đúng đắn theo cách đúng đắn

Không ai thích nhận lời chỉ trích, đặc biệt là khi lời chỉ trích ấy nặng nề, đau xót và khiến tất cả mọi người chĩa mũi dùi vào mình. Và khi chúng ta ở vào thế bị tấn công, bản năng tự nhiên sẽ khiến chúng ta hoặc bỏ chạy, lẩn trốn hoặc đưa ra những cam kết vội vã với hy vọng vấn đề sẽ tự nhiên biến mất. Tuy nhiên, lẩn trốn chỉ càng khiến bạn bị xem là có điều khuất tất cần che giấu, còn phản ứng thái quá sẽ khiến bạn bị xem là rơi vào thế phòng thủ hoặc thậm chí là bị hoang tưởng. Và trong khi việc bạn phản ứng theo đúng sách vở, bằng cách nhanh chóng hứa hẹn và xin lỗi với hy vọng mọi chuyện sẽ nhanh chóng được dàn xếp ổn thỏa, thì hành động như vậy có thể dễ bị quy kết là không chân thành. Hoặc giả, sự thật của vấn đề có thể khác với những gì bạn nghĩ, buộc bạn phải bối rối đính chính sau đó.

Mạng xã hội dường như là một môi trường đầy bất trắc và nguy hiểm, nhưng đồng thời cũng là nơi các doanh nghiệp thực hiện những điều đúng đắn thay vì chăm chăm đảm bảo mình sẽ được tưởng thưởng. Trong trường hợp của FedEx, hãng này đã đồng ý bồi thường cho khách hàng một màn hình mới, bất kể màn hình cũ bị tổn hại nhiều hay ít và trị giá bao nhiêu, đồng thời chờ đến khi biết được toàn bộ sự thật về trường hợp này và kỳ vọng của khách hàng trước khi hạ nhiệt toàn bộ cơn giận trên mạng xã hội bằng một thông cáo chính thức. Đó là một quyết định can đảm nhưng đúng đắn và đã được cộng đồng ngưỡng mộ.

Đồng thời, cũng rất hữu ích nếu bạn cẩn trọng trong việc lựa chọn cách thức giải quyết vấn đề. FedEx đã chọn cách gặp gỡ trực tiếp khách hàng, một phương pháp cho thấy hãng thật sự quan tâm đến trường hợp này đồng thời tạo cơ hội xây dựng quan hệ vững

vàng hơn với khách hàng đó sau này. (Cũng nên lưu ý rằng người khách hàng trong trường hợp trên chưa bao giờ công khai phàn nàn về sự cố từ khi nó diễn ra, kể cả khi video này vẫn còn tồn tại trên mạng và đến nay đã có hơn 9,5 triệu lượt xem). Tuy nhiên, đôi khi việc gặp gỡ khách hàng trực tiếp hoặc đưa sự việc ra bên ngoài môi trường mạng là không thể thực hiện được: Khách hàng có thể ở quá xa hoặc không có thời gian gặp gỡ bạn. Trong trường hợp khác, họ có thể có ý đồ khiến doanh nghiệp của bạn phải chịu tổn thất. Trong tình huống như thế, bạn phải giải quyết vấn đề một cách công khai, cẩn trọng trong việc lựa chọn ngôn từ và khéo léo trong cách phản ứng. Khi tình huống khó khăn, điều quan trọng tiên quyết là bạn phải chứng tỏ mình hiểu rõ vấn đề, công khai và chân thành tìm cách đúng đắn nhất để giải quyết và phải luôn luôn tỏ ra lịch sự và chuyên nghiệp, cũng như tiếp thu những ý kiến phê bình có cơ sở. Đồng thời, bạn phải đảm bảo những chi tiết nhỏ cũng luôn chính xác. Nếu bạn cần người tiêu dùng chia sẻ thông tin liên lạc của họ với mình, hãy đảm bảo rằng họ đang theo dõi trang Twitter của bạn nếu muốn họ gửi tin nhắn trực tiếp cho mình. Nếu muốn họ gọi cho mình, bạn cần bảo đảm đã cung cấp cho họ một số điện thoại tại địa phương nơi họ ở, tốt hơn là một số gọi vào miễn phí thay vì một số máy gọi ra nước ngoài đắt đỏ.

Còn có một lợi ích khác từ việc luôn phản hồi đúng cách và công khai: Khách hàng và nhiều thành viên của các cộng đồng nếu hành động không đúng đắn sẽ nhanh chóng lộ rõ bản chất. Theo kinh nghiệm của tôi, các doanh nghiệp thường không nhận được sự ủng hộ ngay khi một sự cố tiêu cực xảy ra. Tuy nhiên, nếu công chúng tin rằng bạn đang nỗ lực hết sức để làm điều đúng đắn nhưng lại bị những đối tượng chỉ chăm chăm đòi quyền lợi cho bản thân mà không quan tâm đến những người khác ra sức phản đối, thì chắc chắn họ sẽ đứng về phía bạn.

Được nhìn nhận là biết lắng nghe và tiếp thu

Chúng ta thường có xu hướng coi một sự cố tiêu cực là việc phải được giải quyết càng nhanh càng tốt. Nhưng các sự cố cũng là cơ hội quý báu để tìm ra những khiếm khuyết trong công việc và cách khắc phục chúng. Video thông điệp của Matthew Thornton III đã thu hút được hơn 100 lời bình luận trên blog của tập đoàn và gần 1.500 bình luận trên YouTube. Phần lớn trong số đó ủng hộ quyết định của FedEx và nhìn nhận phát biểu của Thornton là chân thành và hợp lý. Tuy nhiên, vẫn có một số ít những người hoài nghi và bình luận chỉ trích công khai, đặt ra câu hỏi tại sao nhân viên giao nhận lại không bị sa thải trong trường hợp này; và

phải chăng đây là biểu hiện của một vấn đề rộng hơn nhiều bắt nguồn từ chương trình cắt giảm chi phí đang được tiến hành. FedEx đã không cố đưa ra lời giải thích đối với những cáo buộc trên hay cố tỏ ra tiếp thu những chỉ trích này.

Ít nhất bạn cũng nên đọc thật kỹ những bình luận của công chúng để xem mình có thể rút ra được gì từ đó – thông thường bạn sẽ học được nhiều điều. Nhưng bạn cũng có thể sử dụng sai lầm của mình vượt ra khỏi những cách PR truyền thống, bằng cách chứng tỏ cho công chúng thấy mình thật sự quan tâm đến khách hàng và luôn sẵn sàng tiếp thu ý kiến đóng góp từ họ. Cách hay là không chỉ đơn giản đưa ra một thông cáo chính thức và khép lại vấn đề như FedEx đã làm, mà bạn cần tiếp tục tham gia vào các cuộc trao đổi thường xuyên, cảm ơn khách hàng vì những ý kiến của họ, tìm hiểu kỹ hơn khi một ai đó đưa ra thông tin đặc biệt sâu sắc hoặc có giá trị, thừa nhận những vấn đề mà bạn biết là đang tồn tại và hỏi xem bạn có thể làm gì để cải thiện. Tất nhiên, sẽ có những người lợi dụng lúc bạn đang yếu thế và việc bạn đang sẵn sàng lắng nghe để công kích. Nhưng sẽ có nhiều người khác nhận ra mục đích chân thành sau những điều bạn làm.

Không cần phải trả lời tất cả mọi người

Với thực tế rằng những lời phàn nàn trên Facebook hoặc Twitter có thể gây sốt bất cứ lúc nào, chúng ta dễ dàng nghĩ rằng tất cả mọi người và mọi điều tiêu cực cần phải được giải quyết. Có rất nhiều người khuyến khích sử dụng phương thức này – cuối cùng thì tất cả khách hàng đều nên được đối xử công bằng với nhau. Những doanh nghiệp dẫn đầu về dịch vụ chăm sóc khách hàng trên mạng xã hội như KLM, Orange và nhà cung cấp dịch vụ mạng viễn thông tại Indonesia, Telkomsel, đều nhất trí rằng có trên 90% các câu hỏi và vấn đề được phản ánh trên Twitter hoặc Facebook. Và trong một số trường hợp, tỷ lệ này lên đến 99%.

Tuy nhiên, đôi khi bạn sẽ nhận thấy mình không thể phúc đáp mọi khiếu nại của tất cả mọi người, chỉ vì một nhân viên trong công ty nghỉ ốm hoặc nghỉ phép hay vì bộ phận chịu trách nhiệm không có đủ nguồn lực trong thời điểm quan trọng. Tùy thuộc vào khối lượng và bản chất của vấn đề, bạn có thể muốn tập trung vào những nội dung có vẻ đáng tin cậy nhất và đòi hỏi phải xử lý nhanh nhất. Và dù trên lý thuyết mọi khách hàng đều như nhau, nhưng thực tế sẽ có những trường hợp rõ ràng cần bạn phải ưu tiên cho một số khách hàng, blogger hay nhà báo bên cạnh hàng chục, hàng trăm nghìn người theo dõi, đặc biệt là những người nổi tiếng vì họ hay đánh giá chủ quan và có ấn tượng không tốt

với công ty của bạn.

Bạn cũng cần nhớ kỹ rằng những điều được thể hiện trên mạng không hẳn là sự thật. Nhiều người có thể không phải là khách hàng mà chỉ là những kẻ lừa đảo với mục tiêu moi quà tặng hoặc moi tiền. Những "phàn nàn" theo kiểu này cần phải được xử lý cẩn trọng. Trong những trường hợp như thế, có lý do chính đáng để bạn không trả lời vì có thể bạn chỉ càng đổ thêm dầu vào lửa và tạo cơ hội để những đối tượng này tăng thêm uy tín hoặc được biết đến nhiều hơn.

Kiểm soát vào thời điểm phù hợp

Có lý do để bạn cẩn trọng với những người bạn phúc đáp trực tuyến trong những tình huống phức tạp. Và có những tình huống mà bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài thật sự nhập cuộc. Sự việc có thể dễ dàng bị đẩy đến mức căng thẳng dẫn đến một cuộc chiến kịch liệt giữa các khách hàng trên mạng. Bạn có thể bị khiêu khích bởi một nhóm khách hàng và bị kéo vào một cuộc tranh luận nảy lửa. Hoặc một khách hàng vì lý do nào đó lại đe dọa hoặc tiết lộ chi tiết cá nhân của một nhân viên trong công ty bạn. Sự việc này lại càng khiến tình huống vốn đã phức tạp lại càng tồi tệ hơn, cũng như khiến bạn dễ bị tấn công về mặt pháp lý. Cho nên, vì quyền lợi của chính mình, bạn cần can thiệp và bảo đảm tất cả các bên liên quan phải ứng xử theo đúng nguyên tắc và khuôn khổ hành vi đúng mực.

Tốt nhất, hãy lập sẵn một bộ quy tắc rõ ràng để áp dụng trong các cộng đồng trực tuyến của bạn, vì đó là cơ sở để bạn tham chiếu và dẫn chứng nhanh chóng, dễ dàng. Một bộ cẩm nang rõ ràng về cách phản ứng trước những hình thức vi phạm quy tắc khác nhau cũng rất hữu ích. Nhưng kể cả trong những trường hợp bạn hoàn toàn có lý đi chăng nữa, bạn cũng cần chú ý kỹ xem công chúng sẽ nhìn nhận thái độ quản lý cộng đồng của mình như thế nào, đặc biệt là thông qua ngôn ngữ và ngữ điệu của bạn. Ví dụ, việc bạn cấm hoặc xóa tài khoản của một người đôi khi sẽ làm tăng thêm sự giận dữ của người đó, hoặc thậm chí khiến phản ứng tiêu cực của cộng đồng tăng cao, nếu họ xem việc cấm, xóa đó là thiếu công bằng. Thế nên, cách tốt nhất là hãy cảnh cáo người vi phạm vài lần trước khi chính thức cấm. Và điều tối quan trọng là bạn phải luôn thể hiện thái độ lịch sự và chuyên nghiệp kể cả trong những tình huống căng thẳng nhất, không bao giờ được tỏ ra thô bạo hay lỗ mãng.

Chương 9.
NHÂN VIÊN NỔI LOẠN

Dù muốn hay không, nhân viên vẫn luôn có khả năng gây tổn hại cho sếp của họ. Những tài liệu bí mật có thể bị tuồn ra ngoài để đổi lấy tiền hối lộ. Một thông cáo nội bộ có thể bị tiết lộ với nhà báo; cách thức truy cập sâu hơn trong hệ thống IT của công ty có thể bị bán cho bên thứ ba; một nhân viên có thể thực hiện các giao dịch vượt quyền hạn hoặc phạm pháp. Các hành động cố ý vi phạm này có thể dẫn đến những tổn thất vô cùng to lớn, làm dấy lên nhiều nghi vấn về cách thức quản lý, văn hóa và giá trị của doanh nghiệp. May mắn thay, những trường hợp này trước đây khá hiếm gặp.

Nhưng sự thể không còn như xưa nữa. Nhờ mạng xã hội, nhiều nhân viên bất mãn đã có thể dễ dàng phá hoại hay bôi nhọ doanh nghiệp. Chúng ta đã chứng kiến Amy Cheong làm liên lụy đến công ty của mình là hãng bảo hiểm Singapore NTUC Income và khiến hãng này phải đứng trước búa rìu dư luận như thế nào chỉ vì một bình luận gây nhiều tranh cãi về các đám cưới của người Malay đăng trên Facebook cá nhân của cô. Và cơ sở sản xuất cao thảo mộc tại Hồng Kông, Hải Thiên Đường, đã mất uy tín nặng nề vì một trong các nhà cung cấp của mình. May thay, phần lớn các vấn đề liên quan đến nhân viên trên mạng xã hội không bắt nguồn từ một vị sếp độc đoán tìm cách hãm hại nhân viên, mà thường từ một người có hành động thiếu suy nghĩ, ngu ngốc hoặc chuyên gây ra những tình huống khó xử lý. Vấn đề đặt ra đối với mạng xã hội là kể cả những sai lầm ngớ ngẩn nhất hoặc những cáo buộc thiếu cơ sở nhất cũng có thể lan nhanh như cháy rừng.

Nhân viên Applebee's lạm dụng thông tin riêng tư của khách hàng

Ngày 25 tháng Một năm 2013, linh mục Alois Bell đưa phái đoàn

của bà đến nhà hàng Applebee's địa phương ở St Louis sau buổi lễ tối. Cuối bữa ăn, linh mục này nhận được hóa đơn, bà đã gạch bỏ phần 18% tiền boa và viết: "Đối với Chúa, tôi chỉ đóng góp 10%, sao với các anh lại đến 18%." Vài ngày sau, một nhân viên phục vụ khác ở nhà hàng này đã chụp ảnh hóa đơn trên. Và vì nghĩ rằng những người khác có thể thấy việc này là "buồn cười", nên anh ta đã đăng bức ảnh này lên Reddit với tiêu đề: "Thưa ông, tôi đã nhầm. Tôi tin chắc Jesus sẽ trả tiền thuê nhà và tiền nhu yếu phẩm cho tôi." Bài đăng này đã làm dấy lên những tranh cãi nảy lửa, mà phần lớn cho rằng vị linh mục đã phản ứng không phù hợp với vị thế của bà và cho rằng bà là kẻ đạo đức giả. Vài người lại phản ứng trước việc chuỗi nhà hàng này công bố thông tin cá nhân của khách hàng. Một vài giờ sau, trang blog The Consumerist đã đăng tải câu chuyện này, khiến nó gây sốt trên cộng đồng mạng.

Được một người bạn thông báo về việc hóa đơn của mình bị đăng tải lên mạng, linh mục Bell đã khiếu nại hãng Applebee's. Hãng này cũng đang cố gắng tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra vì biết rằng danh tiếng của hãng và khách hàng đang lâm vào nguy hiểm. Và họ không thể làm gì để ngăn chặn việc hóa đơn này tiếp tục bị phát tán. Phát hiện ra hóa đơn do chính một nhân viên của Applebee's đăng tải, hãng đã ngay lập tức sa thải nhân viên này.

Ngay sau đó, Applebee's đăng tải thông báo như sau trên trang Facebook chính thức:

Thông tin cá nhân của khách hàng chúng tôi – bao gồm hóa đơn bữa ăn của họ – là riêng tư và Applebee's lẫn tất cả các đối tác nhượng quyền đều không có quyền chia sẻ những thông tin đó ra công chúng. Chúng tôi trân trọng niềm tin khách hàng dành cho mình. Các chi nhánh của Applebee's xin cáo lỗi với quý khách hàng và đã có biện pháp kỷ luật đối với các nhân viên đã xâm phạm quyền riêng tư của bạn.

Thay vì ổn định tình hình, thông báo trên lại dẫn đến một chuỗi phản ứng giận dữ hơn, chỉ có điều lúc này chính chuỗi nhà hàng mới là đối tượng bị chỉ trích chính, do bị xem là đã trừng phạt nhân viên một cách bất công và đặt khách hàng lên trên chính nhân viên của mình. Bị dồn vào thế phải phòng thủ, Applebee's đã đăng một thông báo khác giải thích quyết định của mình chi tiết hơn và trích dẫn chính sách quản lý mạng xã hội của họ, trong đó nêu rõ nhân viên không được phép chia sẻ hình ảnh, video và băng ghi âm của khách hàng lên mạng xã hội mà không có sự cho phép của công ty. Chính sách này cũng đặt ra hình phạt cho việc

vi phạm quy định là "chịu các hình thức kỷ luật, trong đó bao gồm nhưng không giới hạn việc chấm dứt hợp đồng lao động".

Nhưng thông báo này lại càng khiến tình hình tồi tệ hơn. Tại sao lại thế? Bởi lẽ một hóa đơn khác của khách hàng khác lại bị phát hiện được đăng trên một trang Facebook của đối tác của Applebee's, chứng tỏ hãng này không thống nhất trong việc áp dụng chính sách của mình (thậm chí có khả năng Applebee's không thật sự đặt ra những chuẩn mực về quản lý nhân sự và mạng xã hội để áp dụng cho đối tác nhượng quyền). Hàng nghìn người đã bình luận về vấn đề này, cuộc tranh luận chuyển hướng từ giận dữ đến công kích mạnh mẽ công khai, các trang Facebook bắt đầu kêu gọi họ đưa nhân viên liên quan đến vụ việc trở lại làm việc, còn các thành viên trang Reddit lập một chủ đề để tìm việc làm mới cho cô – trong suốt khoảng thời gian này, các blogger và giới truyền thông tha hồ mổ xẻ sự việc.

Sự cố của Applebee's và cách xử lý những nhân viên nổi loạn dường như không mấy liên quan. Nhưng có thể thấy rõ ví dụ này đã minh chứng cho tầm quan trọng của việc sa thải nhân viên một cách hợp lý và rõ ràng. Đồng thời, các chính sách của công ty, bao gồm chính sách nhân sự và mạng xã hội, phải được áp dụng sao cho nhất quán. Chính sách quản lý mạng xã hội của Applebee's đã nêu rõ việc vi phạm quyền bảo mật thông tin của khách hàng là hình thức vi phạm có thể dẫn đến bị sa thải. Và quyết định sa thải này hoàn toàn nằm trong quyền hạn quản lý cũng như pháp lý của hãng. Quyết định sa thải trong trường hợp này có hợp lý hay không là điều còn phải bàn cãi – rõ ràng, cô ta đã cố tình trêu chọc khách hàng, nhưng có lẽ không cố ý làm hại ai. Và có vẻ cô ấy cũng không cố ý xâm phạm quyền tự do riêng tư của khách hàng hay làm tổn hại đến công ty. Mặt khác, lạm dụng quyền cá nhân của khách hàng là một hành vi sai trái, nhưng mang khách hàng ra làm trò cười, dù không cố ý, vẫn là không thể chấp nhận được, kể cả khi khách hàng cư xử tệ với nhân viên và tỏ ra đạo đức giả đi chăng nữa. Dù quyết định trên là đúng hay sai, Applebee's vẫn phạm sai lầm lớn khi hoảng loạn và đưa ra các quyết định vội vã, trong khi lẽ ra phải dành thêm thời gian đánh giá những tổn thất có thể xảy ra cho danh tiếng của doanh nghiệp.

Xác định vị thế của mình nhanh chóng, rõ ràng và đầy đủ

Thông thường, những sự cố gây bối rối và xấu hổ và những vấn đề do nhân viên gây ra sẽ làm lộ ra những góc khuất trong công ty mà hiếm có sự cố nào tiết lộ, do đó sẽ thu hút các blogger và báo

chí lao vào như ruồi bu lấy mật. Cộng đồng mạng lại theo dõi sát sao và đòi hỏi câu trả lời, nên bạn cần phải đưa ra phản hồi chính thức càng nhanh càng tốt. Applebee's đã phản ứng khá nhanh nhạy để giải quyết vấn đề xâm phạm thông tin cá nhân của khách hàng. Tuy nhiên, hóa đơn này đã lan truyền quá rộng và cuối cùng phản lại tuyên bố của hãng.

Cũng như nhiều sự cố khác, bạn có thể không hay biết gì về một nhân viên có khả năng gây rắc rối cho đến khi họ gây ra hậu quả nhãn tiền. Điều đó đồng nghĩa có lẽ bạn cần đưa ra một thông cáo ngắn gọn, mang tính trấn an dư luận để chính thức thừa nhận vấn đề trước công chúng, đồng thời tìm hiểu xem sai lầm nằm ở đâu và bạn sẽ giải quyết nó như thế nào. Khi Greg Smith tuyên bố ý định từ bỏ Goldman Sachs trong một bài viết cá nhân trên tờ New York Times, ngân hàng này đã đưa ra một thông cáo, với chỉ ba câu ngắn gọn tuyên bố rằng họ không đồng tình với các đánh giá của Greg Smith. Ngay trong ngày hôm đó, ngân hàng này đã chia sẻ với báo chí một thông báo nội bộ do CEO gửi đến toàn thể nhân viên, nhằm bảo vệ những quy định và văn hóa tại ngân hàng. (Nhưng thật ra Goldman đã lâm vào thế bất ngờ. Câu chuyện được đưa lên trang tin trực tuyến của tờ báo vào lúc 3 giờ sáng; và khi tòa soạn mở cửa vào sáng hôm đó, câu chuyện của Smith đã gây sốt khắp thế giới rồi.)

Để ngăn không cho một câu chuyện lan truyền hoặc chí ít là ảnh hưởng đến cách mọi người nhìn nhận, điều quan trọng là bạn phải cố gắng phản hồi vấn đề ngay tại nơi nó phát sinh. Applebee's đáng lẽ nên trả lời trực tiếp trong cuộc thảo luận trên Reddit. Nhưng thay vì thế, hãng này trả lời vài giờ sau trên Facebook, nơi mà cuộc tranh cãi bắt đầu leo thang và bị đưa đi quá xa rồi. Ngược lại, Goldman Sachs lại tập trung đối phó với Greg Smith trên tờ The New York Times – bên cạnh là một trong những tập đoàn tin tức có ảnh hưởng nhất trên thế giới, đây cũng là nơi các cáo buộc của Smith được đăng tải đầu tiên. Ngân hàng này cũng biết rằng những trang thông tin nổi tiếng khác – như Wall Street Journal, Bloomber và CNN – sẽ phụ thuộc vào quan điểm của "Bà đầm xám" (biệt danh của New York Times).

Với quá nhiều sự cố liên quan đến nhân viên xảy ra trên mạng xã hội, nhiều doanh nghiệp không còn lựa chọn nào khác là phải trả lời ngay trên Twitter, Facebook hay Yelp. Nhưng mạng xã hội cũng đặt ra nhiều thử thách. Ta khó có thể nói được gì nhiều trong giới hạn 140 từ (của Twitter) và tốt nhất cũng nên giữ các bài đăng trên Facebook ngắn gọn và súc tích. Việc này đồng nghĩa quan điểm của bạn rất dễ bị bóp méo và bị kéo ra ngoài bối cảnh.

Applebee's đã phạm sai lầm vì ra một thông báo ngắn gọn trên mạng xã hội, nhưng lại không trả lời được câu hỏi mà nhiều người đặt ra: Nhân viên liên quan có bị sa thải hay không? Khi không trả lời câu hỏi này, dù chỉ là vô tình, hãng đã bị xem là giấu giếm. Hãng cũng không có động thái nào để làm rõ hoặc khẳng định quan điểm của mình trong vài giờ tiếp theo; và khi đưa ra các thông tin rời rạc, họ đã chứng tỏ mình không nắm rõ những gì mình nói hoặc không hoàn toàn minh bạch.

Cả Applebee's và Goldman Sachs đều có hạn chế là không sở hữu một trang blog doanh nghiệp. Một trang blog có thể giúp họ củng cố quan điểm của mình về một vấn đề một cách sinh động và sâu sắc hơn, lý giải nguyên nhân dẫn đến quyết định của họ với đầy đủ tài liệu, hình ảnh hoặc video có thể truy cập dễ dàng bằng cách kết nối đường dẫn với Facebook hoặc các trang khác.

Hãy lùi lại và đừng để bị cuốn vào trận chiến

Những sự cố liên quan đến nhân viên thường làm dấy lên những câu hỏi về các vấn đề nhạy cảm, đôi khi đòi hỏi công ty phải ra các quyết định liên quan đến tương lai của một con người. Cả hai điều trên đều dễ dẫn đến những bình luận "khó nuốt" và đôi khi cảm tính. Việc này lại làm tăng áp lực phải đưa ra quyết định "đúng" và có thể khiến bạn phải đứng ra bảo vệ ý kiến của mình trước công chúng. Một sự cố liên quan đến nhân viên (có khả năng gây nhiều tranh cãi, gây tổn thất lớn và thiếu cơ sở) có thể cần đến một phản ứng quyết liệt. Phản ứng này bao gồm chỉ ra những thông tin không đúng sự thật và phản đối những cáo buộc gây hiểu lầm. Goldman Sachs đã phản đối Greg Smith trước khi ông này xuất bản cuốn sách Why I Left Goldman Sachs: A Wall Street Story (tạm dịch: Vì sao tôi rời Goldman Sachs: Một câu chuyện về phố Wall) bằng cách giải thích rằng ông không hề nêu ý kiến về văn hóa công ty hay hành vi của đồng nghiệp trong suốt những buổi họp đánh giá kết quả làm việc.

Tuy nhiên, những động thái quyết liệt cũng có mặt trái của chúng. Việc mô tả hình ảnh một nhân viên như con sâu làm rầu nồi canh là biện pháp tự vệ hiệu quả nếu nhân viên liên quan thật sự là đối tượng xấu hoặc không có mong muốn, khả năng hoặc sự ủng hộ để khiến công chúng tin vào những tuyên bố của mình. Tuy nhiên, chiến lược xưa cũ này càng lúc càng mất đi hiệu quả: không phải ai cũng có thể đăng bài trên tờ New York Times, nhưng mạng xã hội cho phép bất kỳ nhân viên hoặc cựu nhân viên bất mãn nào cũng có thể thể hiện thái độ. Và nếu câu chuyện của họ đáng tin và thu hút được sự chú ý của đồng nghiệp hay báo

giới, họ có thể khiến các lãnh đạo tập đoàn ăn không ngon ngủ không yên. Chúng ta đã thấy cựu CEO của hãng Olympus, Michael Woodford thành công trong việc sử dụng trang web và video trực tuyến để vạch mặt lãnh đạo cũ và vận động nhiều nhân viên bình thường trong công ty ủng hộ mình.

Nhìn chung, khi xử lý trường hợp nhân viên nổi loạn, bạn cần phải dừng lại suy nghĩ; đặc biệt là khi sự thật còn chưa rõ ràng hoặc nếu cộng đồng mạng đang quay lưng với bạn. Việc các nhân viên phục vụ và thời vụ bị đối xử thiếu công bằng và chỉ được trả mức lương tối thiểu đã trở thành vấn đề của cộng đồng – và cũng là vấn đề chính trị – trên toàn nước Mỹ (cũng như nhiều quốc gia khác). Do đó, không ngạc nhiên khi công chúng đứng về phía nhân viên phục vụ, nhất là trong tình huống mà vị linh mục khiêu khích trước. Trước làn sóng phản đối mình, Applebee's lẽ ra nên có hướng xử lý có lợi hơn nếu nhận ra rằng trong cuộc chiến bảo vệ quyết định của mình, hãng này không thể thắng được. Và Applebee's nên chấp nhận những lời chỉ trích đổ xuống mình, đồng thời hiểu rằng chúng sẽ nhanh chóng lắng xuống.

Nên nhớ rằng rút lui khỏi cuộc tranh cãi trên mạng không nhất thiết là hành động trốn chạy. Hãy đảm bảo rằng cộng đồng mạng không đe dọa các nhân viên của bạn, phá rối nhau quá đáng, tranh luận sang chủ đề khác hoặc lợi dụng sự việc để quảng bá cho sản phẩm hoặc trang chính thức của họ. Nhưng bạn cũng nên lưu ý rằng việc xóa bỏ các bài đăng mang tính xúc phạm hay quấy rối (kể cả khi Facebook tự động xóa những bình luận này) hay chặn những người quấy rối có thể bị cộng đồng xem là hành vi kiểm duyệt trong trường hợp bạn phải nhiều áp lực, từ đó dẫn đến phản ứng còn dữ dội hơn.

Quản lý được nhân viên và phát biểu nhất quán

Có một quy luật đã tồn tại từ lâu trong giới truyền thông, rằng bạn nên giả định tất cả những tuyên bố nội bộ đều sẽ lan truyền ra ngoài. Chưa bao giờ nguyên tắc ấy đúng đắn như hiện nay. Các cuộc họp toàn công ty có thể dễ dàng bị thu hình và chia sẻ với người ngoài, trong khi các nhân viên có thể bày tỏ sự ủng hộ của mình – dưới hình thức giấu tên – đối với các hành động "nổi loạn" hoặc tố cáo lãnh đạo trên các trang bình luận doanh nghiệp như Glassdoor.

Như đã nhắc đến ở trên, toàn bộ nhân viên Goldman Sachs đều nhận được thông báo yêu cầu bảo vệ các nguyên tắc và văn hóa của ngân hàng, do Lloyd Blankfein ký tên cùng ngày bài đăng tấn

công của Greg Smith xuất hiện trên tờ New York Times. Vài tháng sau, ngân hàng đã đón đầu cuốn sách sắp xuất bản của Smith bằng cách bảo vệ quyết liệt văn hóa và các giá trị của mình trong một thông cáo nội bộ gửi đến mọi nhân viên. Văn bản này sau đó được chuyển cho báo giới và công bố trên trang web của ngân hàng. Trong các tình huống nhạy cảm như thế, điều quan trọng là bạn phải nhắc nhở mọi nhân viên có chung một tiếng nói và tuân thủ nguyên tắc ứng xử trên mạng xã hội.

Việc đảm bảo mọi nhân viên có chung nhận thức như nhau còn mang ý nghĩa sống còn trong trường hợp của Goldman Sachs, khi ý nghĩa tồn tại của ngân hàng này bị đem ra chất vấn. Tuy nhiên, ngân hàng đã đặt niềm tin vào sự trung thành và chuyên nghiệp của nhân viên. Việc hầu hết nhân viên Goldman không được phép truy cập các trang mạng xã hội trong giờ làm việc có thể tránh cho họ phải can thiệp một cách lộ liễu. Những công ty như Applebee's sử dụng nhiều nhân viên bán thời gian thiếu sự trung thành dài lâu với công ty sẽ phải nỗ lực hơn rất nhiều để bảo đảm toàn bộ nhân viên đều có thể tin tưởng và hành động một cách nhất quán.

Tự nói về mình trước cộng đồng

Cách bạn lên tiếng cũng quan trọng như nội dung bạn phát biểu trên mạng. Các thông cáo chính thức nhằm giải quyết những vấn đề liên quan đến nhân viên thường có vẻ giả tạo. Và thật ra cũng có nguyên nhân chính đáng cho việc đó: Những thông cáo này thường xử lý những vấn đề rất nhạy cảm mà doanh nghiệp không hề muốn công khai. Nhưng các thông điệp cứng rắn và ngôn ngữ hành chính lại không thành công trên mạng xã hội, nơi đòi hỏi ngôn ngữ phải mang tính nhân bản và nhẹ nhàng hơn. Phản hồi đầu tiên của Applebee's trên Facebook của hãng có vẻ cứng nhắc và quan liêu, vì thế đã bị người đọc đón nhận với thái độ tiêu cực.

Applebee's có thể làm tốt hơn nếu dùng ngôn ngữ đối thoại trực tiếp với cộng đồng, hay với các bên liên quan trong thông báo. Những cụm từ như "Xin chào các bạn", "Quý khách hàng thân mến" hay "@joesmith, xin chân thành cảm ơn góp ý của bạn" sẽ giúp bạn thể hiện rõ mình muốn đối thoại với ai, cũng như khiến mọi người cảm thấy họ quan trọng và được lắng nghe. Nhưng trong các tình huống đặc biệt khó xử, việc có một cá nhân nắm quyền cao phát ngôn thay mặt bạn cũng có thể hữu ích. Thông báo trên Facebook của Applebee's cũng được đưa lên trang web của hãng nhân danh CEO. Tuy nhiên, các bài đăng trên trang Facebook chính thức lại chỉ được đăng với tên công ty. Do đó, việc nói rõ trên Facebook rằng đây là cam kết của CEO có thể sẽ thuyết

phục người tiêu dùng rằng vấn đề đang được những nhân vật đứng đầu công ty giải quyết.

Chương 10.
NHỮNG NHÀ HOẠT ĐỘNG NHIỆT HUYẾT

Vận mệnh của các tổ chức hoạt động xã hội lớn như Hòa bình Xanh, Bạn Trái đất hay Tổ chức Ân xá Quốc tế đã thay đổi hoàn toàn nhờ sự xuất hiện của Internet và mạng xã hội, cho phép họ kêu gọi những người ủng hộ và vận động ý kiến trên quy mô lớn, với mức độ chính xác chưa từng nó. Trước đây, họ bị hạn chế trong việc biểu tình trực tiếp hoặc các chiến dịch e-mail. Nhưng ngày nay, họ có thể gây khó khăn lớn cho các tập đoàn mình nhắm tới bằng cách sử dụng vô số công cụ trực tuyến phong phú, từ các trò chơi khăm trên mạng, lừa phỉnh, kiến nghị – video cho đến chiếm quyền kiểm soát. Ngoài việc các doanh nghiệp phải chịu áp lực ngày càng lớn khi hoạt động của họ gắn liền với những vấn đề xã hội và hầu như tất cả đều sử dụng các kênh trực tuyến để quảng bá sản phẩm, thì điểm yếu trong lá chắn bảo vệ doanh nghiệp cũng ngày càng bị khoét rộng.

Tìm phương pháp tốt nhất để đối phó với những chiến dịch được các tổ chức hoạt động xã hội dùng để chống lại bạn là công việc khó khăn, thậm chí đôi khi vô ích. Các nhà hoạt động thường chỉ gây sức ép trực tiếp bằng chiến dịch khi họ tin rằng không còn lựa chọn nào khác; và khi họ đã thật sự ra tay thì chẳng còn cơ hội nào để bạn đối thoại trên tinh thần xây dựng nữa. Tương tự, cơ hội để trao đổi sao cho thấu tình đạt lý trên mạng xã hội là rất hạn chế. Mục tiêu của họ là nhằm gây khó khăn cho hoạt động của bạn càng nhiều càng tốt, đến khi nào bạn công khai nhận lỗi và tỏ ra hối lỗi.

Shell đứng ngoài cuộc tấn công giễu nhại của tổ chức Hòa bình Xanh

Ngày 7 tháng Sáu năm 2012, một tài khoản YouTube mang tên "kstr3l" đã đăng một video quay cảnh phóng tàu thất bại tại Trung tâm Tàu vũ trụ con thoi Seattle trong lúc tiễn đưa hai dàn khoan của Shell tại Bắc cực. Vòi dầu đã phun dầu khắp nơi và văng vào các quan khách. Video này nhanh chóng thu hút các blogger và lan truyền mạnh mẽ, với 500 nghìn lượt xem chỉ trong vài ngày. Các blogger đã bàn luận về câu chuyện nhiều đến mức báo chí chính thống phải chú ý và đăng hàng trăm bài viết.

Các phóng viên viết bài về câu chuyện sau đó đã nhận được một e-mail nhân danh hãng Shell, đe dọa họ không được tiếp tục đưa tin về câu chuyện và dẫn họ đến đường link http://arcticready.com – một trang web (và trang này vẫn tiếp tục tồn tại, vẫn hoạt động tại thời điểm tôi viết cuốn sách này) thoạt nhìn trông giống hệt trang web chính thức của Shell, từ logo, hệ thống điều hướng, phong cách hình ảnh cho đến các đường dẫn đến tài khoản Twitter hay Facebook. Người truy cập vào trang web này thậm chí có thể tự tạo các quảng cáo mang thương hiệu Shell bằng cách sử dụng hình ảnh có sẵn về các núi băng, chim cánh cụt và gấu Bắc cực, rồi quảng cáo sáng tạo nhất sẽ được dựng thành bảng quảng cáo đặt ngay trước tòa văn phòng Shell tại Houston (Hình 10.1).

Hơn 12 nghìn quảng cáo đã được tạo, nhưng rất ít trong số đó thể hiện thông điệp tích cực về công ty. Và mọi việc cứ tiếp diễn trong nhiều tuần liền. Dĩ nhiên, nhiều người đã nhanh chóng nhận ra đây chỉ là một chiến dịch chơi khăm khôn khéo, nhưng cũng có một số ít không nhận ra; và họ lại càng hoang mang hơn vì một tài khoản Twitter xuất hiện vài tuần sau đó – mang tên @ShellisPrepared – đã tự xưng là bộ phận truyền thông của Shell, có nhiệm vụ theo dõi và trả lời những "tuyên bố vu khống chống lại Royal Dutch Shell".

Chúng tôi đang làm thêm giờ để xóa bỏ những quảng cáo phỉ báng.

Trò gây rối này sẽ nhanh chóng được giải quyết. Hãy chờ nhé!

Nhóm chúng tôi đang làm thêm giờ để xóa những quảng cáo không phù hợp. Xin đừng chia sẻ chúng nữa!

HÌNH 10.1. Nhại lại quảng cáo "Đi thôi" của Shell

Những dòng tweet cũng ám chỉ Shell không hề biết mình đang làm gì trên mạng xã hội.

Nghe này, đây là ngày làm việc đầu tiên của tôi. Tôi rành Facebook lắm nhưng chẳng hiểu sao mọi người đều đọc được tweet của tôi vậy?

XIN ĐỪNG RETWEET CÁC DÒNG TWEET CỦA CHÚNG TÔI NỮA! Chúng chỉ dành cho @người_nhận mà thôi!

Họ còn đi xa hơn thế khi đe dọa can thiệp bằng luật pháp đối với những người nhắc đến các quảng cáo hay retweet29 những dòng tweet có nhắc đến chiến dịch "Bắc cực sẵn sàng".

CHÚNG TÔI RẤT BẤT NGỜ KHI NHẬN ĐƯỢC NHIỀU SỰ CHÚ Ý NHƯ THẾ NÀY, NHƯNG HÃY DỪNG LẠI NGAY! Chúng tôi không muốn phải kéo bộ phận pháp lý của #Shell vào cuộc.

Đã in xong! 157 trang giấy. Phí phạm cả đống vỏ cây nhưng RẤT BÕ CÔNG. Các người gặp rắc rối to rồi...

Tôi đang chuẩn bị in danh sách và chuyển cho bộ phận pháp lý của #Shell đây. Các người có năm phút để xóa hết mấy dòng tweet đó đi.

Thật ra, toàn bộ chiến dịch này đều được dàn dựng. Vị khách danh dự được ghi hình trong video làm giả vụ phóng dàn khoan chính là một nhà hoạt động Dorli Rainey, vốn nổi tiếng vì bị cảnh sát xịt hơi cay trong phong trào "Chiếm Seattle" vào năm trước đó. Và cả video, trang web lẫn các tài khoản mạng xã hội đều chỉ là một phần trong trò chơi khăm do tổ chức Hòa bình Xanh dàn dựng chi tiết, phối hợp với nhóm hai nghệ sĩ tuyên truyền The Yes Men nhằm đưa những hoạt động tại Bắc cực của hãng dầu mỏ này ra ánh sáng.

Phản hồi chính thức của Shell chỉ gói gọn trong một thông báo ngắn đăng trên trang web Alaska của hãng vài tuần sau khi video giả xuất hiện, theo đó phủ nhận bất cứ sự liên đới nào đến chiến dịch này. Hãng cũng không can thiệp vào bất kỳ cuộc tranh luận nào, không cố gắng đóng cửa trang web hoặc kiện tổ chức Hòa bình Xanh vì xâm phạm bản quyền thương hiệu. Tuy vậy, câu chuyện này cũng đã ít nhiều lan truyền rộng rãi khi phản hồi của Shell được đăng tải, do đó nó nhận được rất ít sự chú ý.

Những bài học rút ra từ cách Shell xử lý chiến dịch Bắc cực sẵn sàng

Phần lớn các chiến dịch của những nhà hoạt động xã hội chỉ nhằm một mục đích chính: tạo sự thay đổi bằng cách khiến càng nhiều người biết đến hành vi của doanh nghiệp càng tốt và khuyến khích họ hành động. Nhưng trong một thế giới mà chúng ta thường xuyên bị kêu gọi tham gia ký tên vào các bảng kiến nghị, từ cấm khai thác hải sản quá mức, chống xâm phạm nhân quyền cho đến vận động quyên góp ủng hộ cuộc đua xe đạp từ thiện do bạn chúng ta tổ chức, thì những nhà hoạt động luôn buộc phải tìm kiếm những cách tiếp cận mới lạ, khác biệt hoặc đánh vào cảm xúc nhiều hơn để nổi bật trước đám đông và nhận được sự ủng hộ của chúng ta.

Những trò chế nhạo và chơi khăm trên trang web là cách hay để làm những điều trên – chi phí thấp, dễ thực hiện và cho phép người ủng hộ đưa ra nhận xét ngay thông điệp được lan truyền như thế nào. Những công cụ này cũng là một phần sẵn có trong bộ công cụ của các nhà hoạt động xã hội vì một lý do quan trọng khác: Chúng cho phép họ dễ dàng vận dụng khiếu hài hước để thu hút sự chú ý và khiến người xem quan tâm đến những vấn đề tuy phức tạp nhưng dễ tạo cảm xúc. Như Poynter Institute đã chỉ ra, chiến dịch Bắc cực sẵn sàng đã tạo nên "một chuẩn mực mới trong lịch sử trò chơi khăm". Tổ chức Hòa bình Xanh đã tạo nên cả một hệ sinh thái trực tuyến giả, giả vờ như chính tổ chức của mình bị tấn công, đe dọa sử dụng các biện pháp pháp lý dưới danh nghĩa của Shell và sử dụng logo cũng như mọi tài liệu khác của Shell một cách trắng trợn. Tất cả đã bảo đảm cho Hòa bình Xanh thu hút được vô vàn sự chú ý trên mạng cũng như bài viết trên các báo. Trang web của Bắc cực sẵn sàng cũng thu hút hơn 2 triệu lượt xem chỉ trong vòng vài tuần.

Nhưng chiến dịch này còn có một mục tiêu khác: Khiêu khích nhằm khiến Shell phải đưa ra một phản hồi ngu ngốc hay không thỏa đáng để có thể dùng chính phản hồi đó chống lại hãng này. Khi danh tiếng của bạn bị bôi nhọ trên Twitter còn cấp trên thì thúc bạn từ phía sau, buộc bạn phải mau chóng dẹp sạch những tin đồn này, thì bạn rất dễ đối phó một cách vội vã. Hãng xăng dầu này có thể cố gắng ngăn chặn chiến dịch dựa trên thực tế rằng chiến dịch đã xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, hoặc hãng có thể kiện để bảo vệ cho những hoạt động của mình tại Bắc cực một cách công khai. Nhưng Shell đã nhận ra rằng các lựa chọn trên đều không mang lại lợi ích gì cho hãng. Đáp trả các lập luận của tổ chức Hòa bình Xanh cũng đồng nghĩa họ đã lao vào vào một cuộc so găng kiểu Mexico trên mạng, mà cuối cùng chẳng có ai là người

thắng cuộc rõ ràng. Việc thưa các nhà hoạt động xã hội ra tòa đồng nghĩa họ sẽ trao cho Hòa bình Xanh thêm cơ sở để bảo vệ lý lẽ của mình; và Shell cũng không chắc chắn sẽ giành được chiến thắng, vì chiến dịch này không nhất thiết bị xem như một hành động lừa đảo. Vì thế, Shell đã chọn cách đối phó thầm lặng hơn, khi xác nhận chiến dịch này không đúng sự thật và cố gắng thu hút càng ít sự chú ý càng tốt.

Cứ để cho họ nói

Bạn rất dễ cảm thấy giận dữ, bực dọc hoặc sợ hãi khi bị những nhà hoạt động xã hội tấn công. Họ phá hủy công sức và lợi nhuận của bạn. Và những điều họ yêu cầu thường ít khi làm được gì khác hơn là mang lại lợi ích cho chính mục đích hẹp hòi của họ. Nhưng tuy bạn có thể không đồng tình với những điều các nhà hoạt động xã hội phát biểu, thì điều vô cùng quan trọng là bạn phải nhận thức được rằng họ cũng có quyền nêu lên chính kiến của mình, miễn là ý kiến đó không phải cố ý dối trá hay bóp méo sự thật. Quan điểm của họ cũng có giá trị không kém quan điểm của bạn và nhiều khả năng là bạn sẽ chịu phản ứng ngược nếu cứ cố gắng chấm dứt cuộc tranh luận, hay bị nhìn nhận là không nghiêm túc hoặc đùa cợt với họ.

Dĩ nhiên, nếu những người tấn công bạn nói những điều mà bạn có thể chứng minh chúng hoàn toàn sai, thì bạn sẽ có lý do vững chắc để phản đối ngay một cách trực tiếp và công khai. Nếu không, chúng sẽ nhanh chóng được xem như sự thật không thể chối cãi. Shell đã công khai tuyên bố chiến dịch Bắc cực sẵn sàng chỉ là một trò chơi khăm. Nhưng họ phải mất vài tuần để làm điều đó và có lẽ nên hành động nhanh hơn nếu muốn hạn chế số người tin vào trò chơi khăm đó. Tương tự như thế, nếu bạn có đủ lý do để tin rằng cộng đồng sẽ đứng về phía mình thì bạn cũng có lý do để phản ứng quyết liệt. Một chiến thuật hay là tìm những chuyên gia có tầm ảnh hưởng, có uy tín lên tiếng ủng hộ bạn. Lý tưởng nhất là một người ủng hộ độc lập, mặc dù bạn cũng có thể tìm người trong nội bộ, miễn là họ hội đủ những điều kiện nêu trên.

Mặt khác, bạn phải luôn nhớ rằng ý kiến của người phản đối bạn cũng có giá trị không kém ý kiến của bạn, mặc dù ý kiến đó có chủ quan tới đâu chăng nữa. Tổ chức Hòa bình Xanh có thể sử dụng những cách có vẻ bất chính để thu hút sự chú ý, nhưng thông điệp phía sau chiến dịch này – hệ sinh thái mong manh ở Bắc cực đang bị đe dọa – là một thông điệp chính đáng, dù cho nó ảnh hưởng đến lợi ích của Shell.

Hành động trước cộng đồng rộng lớn hơn

Thông thường, bạn chẳng được lợi gì nhiều khi trả lời trực tiếp một nhà hoạt động xã hội đang tấn công bạn. Những nỗ lực thương lượng thường vấp phải một bức tường kiên cố vì vào lúc đó, người phản đối bạn chỉ còn lại một vũ khí tối thượng duy nhất – sử dụng sức ép của cộng động để đưa bạn trở lại bàn đàm phán. Họ thường không thèm nghe đến những điều bạn nói trên mạng và mọi nỗ lực tiếp xúc trực tiếp đều sẽ gặp phản ứng gay gắt.

Thay vào đó, bạn nên nghĩ đến cộng đồng rộng lớn hơn, vì cuối cùng cộng đồng này mới chính là những người bạn cần quan tâm. Chẳng có gì hấp dẫn trong câu chuyện một tập đoàn khổng lồ như Goliath tấn công chàng David nhỏ bé, mặc dù David ở đây đến từ một tổ chức có nguồn vốn khổng lồ như Hòa bình Xanh. Vì thế, điều tối quan trọng là bạn phải luôn cư xử kiên nhẫn, lịch sự và cẩn trọng. Bạn nhất thiết phải xác định được ngữ điệu chính xác và vận dụng hợp lý.

Khi phải đối mặt với sự khiêu khích nghiêm trọng và chế nhạo công khai, Shell đã chứng tỏ được sự kiên nhẫn đáng khen ngợi trong suốt chiến dịch Bắc cực sẵn sàng. Tuyên bố công khai của hãng đã chứng tỏ điều này. Đơn giản và đi thẳng vào vấn đề, tuyên bố này nêu rõ hãng không dính líu gì đến chiến dịch cũng như những quảng cáo được tạo ra trên danh nghĩa của hãng, đồng thời cũng lưu ý rằng hãng chưa thực hiện bất cứ hành động pháp lý nào trong trường hợp này. Giọng điệu được Shell sử dụng đặc biệt trong sáng, uyển chuyển và không máy móc. Tuy nhiên, có lẽ họ cũng tỏ ra chút khinh thường trong những lời cuối:

...trên tinh thần tranh luận khôn ngoan về một vấn đề có tầm quan trọng như thế này, chúng tôi vẫn tiếp tục trình bày ý kiến (thật sự) của mình cũng như những sự thật ít ỏi về thách thức và cơ hội trong việc khai thác Bắc cực tại trang web http://shell.com/alaska

Và cuối cùng, hãy luôn nhớ rằng những gì bạn thấy trên mạng chưa chắc đã phản ánh đúng thực tế. Việc hàng trăm hay hàng nghìn người nhấp nút “like” một bài đăng trên Facebook hoặc một bình luận của người phản đối bạn không có nghĩa rằng tất cả những người đó đều không ưa bạn hoặc không tin tưởng bạn. Chính xác hơn, điều đó chỉ có nghĩa rằng mọi người nhận thấy sự việc khá thú vị hoặc có khuynh hướng ủng hộ một cách bị động, nhưng họ chẳng hề có ý định ủng hộ chủ động hơn.

Để cộng đồng bênh vực bạn

Các nhà hoạt động chỉ có thể làm việc hiệu quả nếu họ được xem là đáng tin và có uy tín. Giống như các doanh nghiệp, họ phải mất nhiều năm để xây dựng tiếng tăm. Nhưng cũng như bao người khác, uy tín của một nhà hoạt động có thể mất sạch chỉ trong một giây. Đây là rủi ro ngày càng lớn đi cùng với sự công khai của mạng xã hội. Tổ chức Hòa bình Xanh và The Yes Men đã chấp nhận rủi ro có tính toán với chiến dịch này và đẩy việc bắt chước đến giới hạn pháp lý – đối với nhiều người là cả giới hạn đạo đức nữa. Và không phải ai cũng đồng tình với việc đó: Những phản hồi trên YouTube đăng video giả về sự kiện phóng dàn khoan và trên trang web của Hòa bình Xanh đối với một bài viết trên blog – kể lại câu chuyện đằng sau chiến dịch – đã nhận được số lượng những lời ủng hộ và chế nhạo ngang nhau, trong đó nhiều người cho rằng chiến dịch này cố tình gây hoang mang, quá ngây ngô và gây tổn hại đến uy tín của tổ chức. Một số người khác thì buộc tội Hòa bình Xanh quá chú trọng đến giới truyền thông thay vì hướng đến những thay đổi thật sự.

Đôi khi cộng đồng sẽ giúp bạn làm những việc cần làm. Đầu năm 2013, một trang blog nổi tiếng về chủ đề yêu nước tại Singapore đã tìm cách tẩy chay chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh của Philippines – Jollibee – ra mắt tại đảo quốc này, với lý do họ "không giống như các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh quốc tế khác như McDonald's và KFC, vốn chủ yếu tuyển người Singapore, thậm chí cả những người khuyết tật và quá độ tuổi lao động. Trong khi đó, Jollibee Singapore chỉ dự định tuyển dụng những người đồng hương gốc Philippines cho tất cả các vị trí khi đầu tư vào Singapore". Nhưng khi phân tích kỹ các tài liệu tuyển dụng của Jollibee được đăng tải trên trang web, trang Facebook chính thức và thông cáo báo chí của hãng, blogger ẩm thực Daniel Ang đã chứng minh được rằng những cáo buộc này bị thổi phồng quá mức và tách rời khỏi bối cảnh, từ đó buộc trang blog phải rút lại bài viết và dẫn đến làn sóng phản ứng dữ dội trên mạng và báo chí. Sự kiện Jollibee ra mắt đã thành công ngoài sức mong đợi.

Trong những trường hợp khác, bạn có thể cần sự trợ giúp của những người ủng hộ. Thông báo công khai của Shell khuyến khích mọi người hãy vào trang web về vấn đề Bắc cực của hãng để tìm hiểu phương thức mà hãng khai thác, bảo vệ an toàn và quản lý mối quan hệ với các cộng đồng dân cư địa phương, cũng như đọc thêm về các phương pháp khai thác khác của hãng. Nhưng rất ít người đọc thông báo này, vì nó được đưa ra khi tình hình tranh cãi nóng bỏng nhất đã qua đi và thông báo lại được đưa lên trên trang

web địa phương. Nếu thật sự cảm thấy bị đe dọa, Shell đã phải công bố các hoạt động của mình một cách mạnh mẽ hơn bằng cách kết hợp với những blogger ủng hộ công ty, dựng các video để chứng minh cho lý lẽ của họ, hoặc thậm chí là kéo công chúng đến với trang web của mình bằng cách mua từ khóa trên Google hoặc Facebook.

Lập lại trật tự sau khi tranh cãi lắng xuống

Dĩ độc trị độc là chiến thuật nhiều rủi ro khi xử lý đòn tấn công của các nhà hoạt động xã hội, vì nó không chỉ biến người tấn công thành nhân vật chính diện mà còn tăng khả năng cộng đồng mạng nghĩ rằng bạn đang sử dụng hoặc lạm dụng sức mạnh của tập đoàn để chèn ép, ngăn chặn những bình luận có cơ sở. Trên hết, bạn cần phải cực kỳ thận trọng khi xóa bình luận trên các kênh chính thức của mình khi cả thế giới đang chú ý đến bạn, thậm chí kể cả đối với các bình luận gần như vi phạm các quy định đối với cộng đồng của bạn. Xóa bỏ hoặc báo cáo các tài khoản mạng xã hội giả mạo giữa cuộc tấn công cũng là một chiến thuật nguy hiểm.

Tuy vậy, bạn có thể bắt đầu thiết lập lại quyền kiểm soát tình hình trên mạng khi thời điểm tranh cãi nóng bỏng nhất đã qua đi, hoặc khi gió đã đổi chiều và dư luận bắt đầu nghiêng về phía bạn. Bạn có thể gạt bỏ những tuyên bố gây hiểu lầm nhất bằng cách khuyến khích mọi người vào trang web của mình và kêu gọi những người ủng hộ bạn phản đối những ý kiến tiêu cực, thông qua nêu lên chính kiến của mình. Đây 0là lúc bạn cần hành động quyết liệt hơn để xử lý những tài khoản giả mạo cũng như những vấn đề pháp lý khác.

Shell đã chờ đợi một thời gian để bắt đầu xử lý các tài khoản mạng xã hội giả mạo lũ lượt chống lại hãng, sau đó tập trung xóa bỏ tài khoản Twitter mang tên @ShellisPrepared, trên cơ sở tài khoản này rõ ràng đã vi phạm chính sách chống giả mạo danh tính của Twitter. Và nỗ lực này đã thành công. Tuy nhiên, các trang web và tài khoản giả, đặc biệt là tài khoản @ArcticReady trên Twitter, trang Facebook “Shell Arctic Ready” và trang web ArcticReady.com, vẫn còn tồn tại. Tại sao thế? Vì việc xóa bỏ những trang này có thể đúng về mặt pháp lý, nhưng phản ứng giận dữ do hành động này gây ra không xứng đáng với nỗ lực (và tiền bạc) để Shell thực hiện điều đó.

Chương 11.
PHÓNG VIÊN THÙ ĐỊCH

Giải quyết vấn đề với các phóng viên luôn là công việc khó lường. Bạn thường không biết họ lấy thông tin từ nguồn nào, không chắc mục tiêu của họ là gì và hầu như không thể kiểm soát được họ sẽ viết gì trong bài báo của mình. Sau đó, những sự việc được nhắc đến trong bài viết đó có thể không đúng sự thật, bối cảnh bị bóp méo, bị trích dẫn sai và nếu bạn may mắn đòi được họ đính chính công khai chăng nữa, thì thông báo đó cũng bị chôn vùi ở tít cuối một trang mà chẳng ai buồn đọc. Ngày nay, bạn còn phải xử lý mối quan hệ với các phóng viên báo mạng và blogger luôn khát tin càng nhanh càng tốt, bất kể sự việc có đúng hay không và họ cũng không hề có ý định cải chính.

Trong môi trường hiện nay, chẳng ích gì nếu bạn cứ cố gắng không ngừng cải chính hết các bài viết – việc này có thể khiến bạn bị xem là nhỏ mọn và làm tổn hại những mối quan hệ quan trọng. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn không có lựa chọn khác. Mạng xã hội có thể xoay cán cân quyền lực từ các tập đoàn lớn sang công chúng bình dân và từ các phương tiện thông tin truyền thống sang cư dân mạng, nhưng cũng cho phép bạn kể câu chuyện theo góc nhìn trực tiếp của mình cho người nghe, đồng thời quy trách nhiệm công khai cho nhà báo và các blogger. Nhưng bạn cũng cần thận trọng khi làm điều này – mạng xã hội là con dao hai lưỡi cần phải được sử dụng khéo léo.

Tesla phản ứng trước thử nghiệm lái xe 'giả' của New York Times

Tháng Một năm 2013, hãng sản xuất xe hơi điện Tesla đã mời cựu chiến binh, phóng viên tờ New York Times, John M. Broder thử nghiệm hai trạm "Siêu nạp" (Supercharge) mới trên đường cao tốc liên bang số 95, nối liền Washington với Boston, cho dòng xe hơi điện nổi tiếng Model S của hãng. Trong ấn bản Chủ nhật ra ngày 8

tháng Hai, Broder đã ca ngợi chiếc Model S là "rất sành điệu" và là "đỉnh cao công nghệ", nhưng lại tiếp tục mô tả rằng giữa thời tiết rất lạnh giá, dù ông đã cố gắng tiết kiệm pin bằng cách lái xe chậm, giảm máy sưởi và gọi điện nhiều lần đến trung tâm hỗ trợ của Tesla, nhưng chiếc xe vẫn không thể duy trì pin theo đúng quãng đường đã tuyên bố và không thể hoàn thành quãng đường giữa hai trạm sạc. Cuối cùng, nó đã chết máy tại một đoạn đường tránh ở Branford, Connecticut. "Nếu đây là viễn cảnh tương lai của việc di chuyển đường dài tại nước Mỹ mà Tesla vẽ ra... và là giải pháp của 'vấn đề đi đường', thì vẫn còn nhiều việc phải làm", Broder kết luận chua chát.

Bốn ngày sau, doanh nhân tỉ phú kiêm CEO của Tesla, Elon Musk, đã dùng Twitter để tố cáo Broder và tờ New York Times, mở đầu cho cuộc tranh luận kéo dài nhiều ngày:

Bài viết trên tờ New York Times về đoạn đường xe Tesla đi được trong thời tiết lạnh là giả dối. Thiết bị ghi hành trình trên xe đã thể hiện rằng ông ta thật ra đã không sạc điện đầy xe và đã đi một đoạn đường vòng rất dài.

Sau đó, Musk lại tiếp tục đăng:

Trang blog của Tesla sẽ sớm công bố chi tiết về những điều thật sự xảy ra trên đoạn đường "lái thử" của Broder từ New York Times. Đồng thời, chúng tôi hoan nghênh các nhà báo khác thử nghiệm lại đoạn đường này.

Tính năng ghi lại hành trình của Tesla chỉ được bật với sự đồng tình của khách hàng mua xe Tesla. Tuy nhiên, sau sự việc với trang Top Gear, chúng tôi luôn mở tính năng này đối với báo chí.

Thêm nữa, nhiều trạm Siêu nạp miễn phí sắp được mở cửa dọc bờ Đông sẽ cho phép mức sạc thấp lúc khởi hành, tốc độ xe cao và đi đường vòng xa, như trường hợp lái thử của New York Times.

Là một doanh nhân thành đạt đứng đầu một trong những công ty đột phá và được nhắc đến nhiều nhất trên thế giới, Musk hẳn biết rõ rằng việc ông tấn công trực tiếp và nghi ngờ tính trung thực của một phóng viên hàng đầu của tờ New York Times sẽ thu hút nhiều sự chú ý. Và điều này đã xảy ra: Hàng nghìn người trên mạng kiên quyết bảo vệ hãng sản xuất xe điện và hàng nghìn người khác bảo vệ phóng viên. Giới thạo tin đánh hơi được một câu chuyện hay và Musk được mời đến kênh CNBC để nói về vấn đề này.

Không hề kém cạnh, Broder chặn đứng bài đăng trên blog của Musk bằng cách bảo vệ cho bài viết của mình trên trang blog của tờ báo với tên Wheels, nói rằng ông sẵn lòng lặp lại hành trình chạy thử này khi các trạm Siêp nạp mới được lắp đặt thêm. Ngày hôm sau, Musk đăng một bài viết chi tiết phản đối những bình luận ban đầu của Broder trên trang blog chính thức của Tesla và cho rằng thử nghiệm đó "không đại diện một cách chính xác cho công nghệ của Tesla, được thiết kế và thử nghiệm để vận hành tốt cả trong thời tiết nóng và lạnh"; thử nghiệm này "đơn giản là không ghi nhận trung thực những gì đã xảy ra và cố gắng khiến chiếc xe chết máy bằng mọi giá". Musk cũng cho rằng Broder đã không nghe theo chỉ dẫn của nhân viên Tesla khi ông gọi điện đến tổng đài bày tỏ sự nghi ngờ về quãng đường xe chạy được. Và theo ghi nhận hành trình được Musk đăng trên mạng, pin của xe chưa bao giờ cạn và ông ta đã không sạc chiếc xe đầy như đã tuyên bố. Musk viết: "Yêu cầu của chúng tôi đối với New York Times rất đơn giản và công bằng: Hãy điều tra lại bài viết này và xác định đâu là sự thật."

Ngày hôm sau, Broder lại phản pháo trên blog của tờ New York Times, trang Wheels với một bài viết phản đối từng điểm một trong lý lẽ của Musk, bao gồm việc pin của chiếc xe chưa bao giờ cạn sạch việc ông đã phớt lờ lời khuyên của nhân viên Tesla. Ông kết thúc bài viết bằng việc tiết lộ rằng CEO của hãng Tesla đã đích thân xin lỗi ông và thừa nhận "các trạm sạc điện cần được đặt gần nhau hơn". Trong khi đó, biên tập viên cấp cao của tờ New York Times, Margaret Sullivan, đã khẳng định trên blog Public Editor's Journal rằng bà đang cố gắng tìm hiểu sự việc đến cùng và sẽ trình bày với công chúng khi đã đủ cơ sở kết luận. Bốn ngày sau, bà đã quay lại bảo vệ sự trung thực của Broder ("Tôi không tin rằng ông Broder mong muốn cuộc thử nghiệm này thất bại. Tôi bị thuyết phục rằng ông đã tham gia cuộc lái thử này với sự thiện chí và kể lại chính xác những gì đã xảy ra"), nhưng cũng nói thêm rằng ông đã không phán đoán chính xác khi lái xe và đã "ghi chú một cách thiếu hệ thống và sai lệch".

Về sau, Musk đã thừa nhận trên Bloomberg TV rằng sự cố này đã dẫn đến "hàng nghìn đơn hàng bị hủy" và gây thiệt hại hàng chục nghìn đô-la, thậm chí có thể lên đến 100 triệu đô-la Mỹ. Tuy nhiên, câu chuyện này không thể ngăn công ty đạt kết quả kinh doanh cao nhất từ trước đến nay trong quý I/2013.

Hành động nhanh chóng

Một nhà nghiên cứu tại Trung tâm Supercomputer, San Diego gần

đây đã ước tính: Năm 2015, trung bình, mỗi người dùng Internet ở Mỹ dành 15,5 giờ mỗi ngày để xem TV, lướt net và dùng điện thoại thông minh, với khối lượng thông tin nhận được tương đương với chín đĩa DVD đầy tin tức, giải trí và thông tin. Trong bối cảnh hỗn độn của các phương tiện truyền thông như hiện nay, khoảng thời gian để tập trung ngày càng ngắn lại, trong khi chu kỳ tin tức kéo dài 24 giờ trước đây đã lui vào quá khứ, nhường chỗ cho một làn sóng những chu kỳ cực ngắn nhờ Twitter, video và tin tức xếp hạng của Google. Vì vậy, bạn cần phải hành động vô cùng nhanh chóng để bắt kịp sự chú ý của công chúng trước khi độ nóng qua đi, có thể là chẳng bao giờ trở lại nữa.

Tesla mất đến bốn ngày để phản hồi, nghĩa là quá chậm trong bối cảnh hiện nay. Tuy nhiên, trong trường hợp này, Musk có thể chịu được rủi ro tin tức đã giảm nhiệt vì ông biết rằng chỉ cần tên tuổi của mình cũng có thể khiến thông tin này nóng trở lại. Như thế có nghĩa Tesla đã biết bài viết của Broder sẽ đưa ra thông tin tiêu cực và dù không biết chính xác nội dung lời phàn nàn, hãng này lẽ ra nên phản hồi gần như ngay lập tức. Việc hãng không thể trả lời ngay đã tạo ấn tượng rằng họ không có sự chuẩn bị tốt, không chắc chắn về sự thật hoặc có điều gì đó phải giấu giếm.

Chọn “sân nhà” cẩn trọng và suy tính từng bước đi

Nhiều chuyên gia quan hệ công chúng sẽ nói với bạn rằng nếu họ phải trả lời mọi tin đồn nhảm, bịa đặt hay thông tin sai lệch do các phóng viên đưa ra, chưa kể đến các blogger và người tiêu dùng trên Twitter, thì họ sẽ chẳng còn thời gian làm bất cứ chuyện gì khác. Nhưng thời gian không phải là giới hạn duy nhất – sự thật là việc sửa tất cả những dấu chấm dấu phẩy đặt nhầm và cãi lại tất cả những câu chuyện phóng đại sẽ không giúp bạn có thêm bạn bè từ những người theo dõi các câu chuyện đó, để rồi cuối cùng lợi bất cập hại. Tuy vậy, vẫn có các hãng thông tấn, phóng viên và blogger có tầm ảnh hưởng lớn hơn những người khác. Nếu họ phạm sai lầm lớn hoặc đưa ra cáo buộc nghiêm trọng đối với bạn, thì bạn nhất thiết phải cân nhắc sửa chữa bằng được sai lầm đó. Nhưng hãy nhớ rằng việc chống lại một trang thông tấn có uy tín và được trọng vọng như New York Times cũng là trò cá cược nguy hiểm; và bạn cần phải hoàn toàn tự tin về chứng cứ của mình.

Bạn cũng cần phải cẩn trọng để không tỏ ra hung hăng thái quá và khiến sự việc giống như một cuộc chiến một mất một còn. Việc kết luận Broder thiếu trung thực trên Twitter chỉ càng khiến nhà báo này nổi giận thêm và biến các biên tập viên trở thành thù địch, đồng thời gần như chắc chắn sẽ khiêu khích Broder đáp trả

bài đăng của Musk trên blog bằng cách trả đũa. Musk lẽ ra cần được khuyên chỉ nên nói lên sự thật khách quan và đưa ra lý lẽ của mình bằng giọng điệu xây dựng, để New York Times dễ dàng tiếp thu và thừa nhận rằng họ đã nhận định nhầm lẫn, cũng như để Musk cảm thông hơn với bản chất tốt đẹp của khách hàng, người mua xe tiềm năng và công chúng nói chung. Musk lẽ ra nên cho phóng viên một cơ hội để tự bào chữa riêng với ông trước; và nếu sau đó phóng viên này không đưa ra được lời giải thích rõ ràng hơn hoặc không rút lại những điều đã tuyên bố, thì Musk có thể thưa sự việc với ban biên tập tờ báo. Một cuộc tấn công công khai vào một tổ chức như tờ New York Times chỉ có thể là lựa chọn cuối cùng, chứ không phải đầu tiên.

Hãy kể câu chuyện của mình một cách thuyết phục

Quan trọng nhất, bạn cần phải kể câu chuyện của mình càng thuyết phục càng tốt – sử dụng hình ảnh, biểu đồ, dữ liệu và gạch đầu dòng để giải thích ý kiến của bạn cũng như trình bày tình huống và bằng chứng. Đây cũng là lúc mạng xã hội, đặc biệt là trang blog của doanh nghiệp, thể hiện giá trị của mình, vì nó cho phép bạn kể câu chuyện một cách sinh động như phim Technicolor trên một kênh truyền thông do bạn sở hữu. Bạn có thể kiểm soát và cập nhật ngay khi sự việc có tiến triển. Do đã từng sử dụng trang blog của công ty để phản đối những nhận xét của báo chí đăng tải (đặc biệt là trường hợp năm 2008, khi chương trình Top Gear của đài BBC đưa ra một bình luận được Musk trích dẫn trong các đoạn tweet của mình, trong đó Jeremy Clarkson phát biểu rằng mẫu xe Roadster của Tesla "hoàn toàn vô dụng" – bình luận đã bị kiện ra tòa vì tội phỉ báng; nhưng một tháng sau đó, Tesla đã thua kiện sau khi đụng độ với New York Times), Tesla đã biết cách sử dụng kênh này để tự bảo vệ mình, thông qua công bố ghi chép đường đi như bằng chứng vững chắc cho câu chuyện của họ. Margaret Sullivan nhận xét: "Một cuốn sổ nhỏ màu đỏ đặt trên ghế trước chẳng thể nào sánh được với nhật ký hành trình được máy móc ghi lại, và Musk đã sử dụng công cụ này bằng cách gây nhiều thiệt hại cho bản thân ông nhất (và đôi khi dễ gây hiểu lầm) khi tìm cách bảo vệ danh tiếng cho chiếc xe của mình."

Vấn đề duy nhất đối với phương thức này là ngay cả những câu trả lời vững chắc và khách quan nhất cũng có thể bị tòa báo lờ đi. Nhưng quan trọng hơn cả là đối tượng mà bạn muốn kể câu chuyện của mình cũng phớt lờ bạn. Đôi khi, bạn phải làm điều gì đó khác thường, khiêu khích hay hài hước để thu hút sự chú ý. Hai nhà nghiên cứu thuộc Đại học Princeton áp dụng một mô hình

toán học vốn được sử dụng để quản lý dịch bệnh vào công tác dự đoán. Họ kết luận rằng mức độ tương tác trên Facebook sẽ dần giảm sút và mạng xã hội này sẽ mất khoảng 80% số người dùng nhiều nhất trong giai đoạn năm 2015-2017. Nhà nghiên cứu dữ liệu tại Facebook đã đáp lại bằng cách công bố một bài viết khôn ngoan và hài hước, có ý ăn miếng trả miếng trên blog của mình. Họ sử dụng số lượng like các trang trên Facebook và số lượng tìm kiếm trên Google làm cơ sở để dự đoán rằng: "Princeton đang có nguy cơ biến mất hoàn toàn." Trong một trường hợp tương tự, Walmart đã đáp trả bài viết độc lập đăng trên số tháng Sáu năm 2014 của tờ New York Times về chủ đề bất bình đẳng trong xã hội Mỹ, do tác giả Timothy Egan đóng góp. Theo đó, Egan viết rằng tập đoàn bán lẻ này đã "góp phần làm nghiêm trọng thêm vấn đề" với "mức lương đáng xấu hổ, buộc hàng nghìn nhân viên phải sử dụng phiếu thực phẩm". Walmart đã công bố một phiên bản nhại lại bài viết này trên blog của hãng và nêu bật những điều hãng này cho là tuyên bố không đúng sự thật, không công bằng khi đưa ra những nguồn tin đáng tin cậy hơn và sửa cả lỗi ngữ pháp. Tự bản thân phương thức này có thể không thu hút được nhiều sự chú ý. Nhưng trong trường hợp trên, Tập đoàn Walmart nổi tiếng đến mức khiến đề tài này gây chú ý. Và đòn trả đũa kiên quyết nhưng hài hước đã mang lại cho họ cơ hội lớn để câu chuyện được các kênh truyền thông khác đăng tải, cũng như được bàn tán trên mạng (Hình 11.1):

Tim -

Cảm ơn đã chia sẻ với chúng tôi bản thảo. Dưới đây là một số góp ý để đảm bảo rằng những điều anh viết không chính xác sẽ không được xuất bản.

Hy vọng chúng tôi giúp được anh.

- WMT

Bố già Doanh nghiệp

Walmart, Starbucks và cuộc chiến chống lại bất công

Ngày 19 tháng Sáu năm 2014

Tác giả: Timothy Egan

Bấy lâu nay, đảng Cộng hòa trong Quốc hội đã từ bỏ nỗ lực giả vờ hành động để cải thiện chất lượng cuộc sống của nhiều công dân Mỹ. Tăng lương cơ bản? Họ thậm chí còn không cho phép bỏ phiếu

thông qua việc này. Giảm ô nhiễm không khí cho mọi người? Họ có thể đóng cửa một phần chính phủ trong cuộc chiến sắp tới vì lợi ích của những doanh nghiệp xả thải. Cộng thêm các nỗ lực giải tỏa nợ sinh viên cứ giậm chân tại chỗ và nhiều lần tìm cách giảm chi tiêu cho y tế cộng đồng, thế là bạn đã có chân dung một đảng phái đang khiến cho đời sống của hàng triệu người khốn khổ.

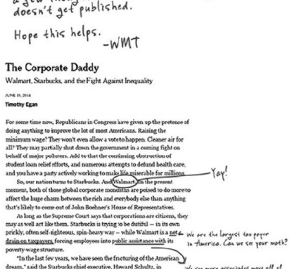
Vì thế, đất nước chúng ta đã phải nhờ đến Starbucks. Và Walmart. Trong thời điểm hiện tại, cả hai tập đoàn đa quốc gia khổng lồ này đều sẵn sàng tác động đến hố sâu ngăn cách giữa người giàu có và tất cả những người dân bình thường khác, nhiều hơn bất kỳ điều gì phát ra từ miệng Phát ngôn viên Chính phủ John Boehner.

Chừng nào Tòa án Tối cao còn xem doanh nghiệp như một công dân, họ sẽ còn hành động như thế. Starbucks đang cố tỏ ra phục tùng – bằng phong cách gai góc, thường là tự mãn và cố chấp – trong khi Walmart vẫn là tấm lưới chiếm đoạt tiền từ những người đóng thuế, buộc nhân viên của họ phải tìm đến trợ cấp xã hội vì cách tính lương chết đói.

“Trong vài năm trở lại đây, chúng tôi đã thấy nhiều giấc mơ Mỹ tan vỡ”, Giám đốc điều hành Starbucks Howard Schultz đã nói thế khi công bố kế hoạch hoàn trả học phí đại học cho các nhân viên của công ty. “Câu hỏi đặt ra cho tất cả chúng ta là, liệu chúng ta nên chấp nhận sự thật đó hay sẽ cố gắng hành động?”

Chúng tôi mới là doanh nghiệp đóng thuế nhiều nhất. Cho chúng tôi xem anh tính toán thế nào đi?

Chúng tôi lại thấy nhiều người thoát khỏi cảnh phải sống dựa vào trợ cấp xã hội nhờ công việc ở Walmart. Đây là một câu chuyện như thế: http://bit.ly/im34pog.


Tim-
Thanks for sharing your first draft. Below are a few thoughts to ensure something inaccurate doesn't get published.

Hope this helps.
-WMT

The Corporate Daddy
Walmart, Starbucks, and the Fight Against Inequality

JUNE 11, 2014
Timothy Egan

For some time now, Republicans in Congress have given up the pretense of doing anything to improve the lot of most Americans. Raising the minimum wage? They won't even allow a vote to happen. Cleaner air for all? They may partially shut down the government in a coming fight on behalf of major polluters. Add to that the unrelenting obstruction of student loan relief efforts, and numerous attempts to defund health care, and you have a party actively working to make life miserable for millions.

So, our sentiments to Starbucks. And Walmart. For the present moment, both of these global corporate monsters are poised to do more to affect the huge chasm between the rich and everybody else than anything that's likely to come out of John Boehner's House of Representatives.

As long as the Supreme Court says that corporations are citizens, they may as well act like them. Starbucks is trying to be dutiful – in its own prickly, often self-righteous, spin-heavy way – while Walmart is a net drain on taxpayers, forcing employees into public assistance with its poverty-wage structure.

“In the last few years, we have seen the fracturing of the American dream,” said the Starbucks chief executive, Howard Schultz, in announcing a company plan to reimburse the cost of college tuition for employees. “The question for all of us is, should we accept that, or should we try to do something about it?”

Yay!

We are the largest tax payer in America. Can we see your work?

We are more associated were off of public assistance as a result of their job at Walmart. Here is one story: http://bit.ly/1mJ6pog

HÌNH 11.1. Trích đoạn trả lời của Walmart cho bài báo của New

York Times về bất bình đẳng (kèm nguyên bản bức thư)

Khuyến khích những người ủng hộ

Sẽ rất tốt nếu bạn tìm được cách bảo vệ mình thật mạnh mẽ, dí dỏm hay đặc biệt, nhưng bản thân điều đó không thể đảm bảo liệu có ai chú ý đến nó hay không. Vì thế, bạn cũng cần nghĩ xem mình muốn ai nhìn thấy câu chuyện của mình và làm thế nào để đưa nó đến với họ. Walmart đã gửi đường dẫn đến bài viết trên blog của họ vào e-mail hằng tuần mà hãng gửi đến cho báo giới. Tesla lan truyền bài viết trên blog một cách mạnh mẽ thông qua tài khoản Twitter và kênh Facebook chính thức. Hãng cũng khuyến khích các đơn vị thông tấn khác thử một chuyến đi như thế và ghi lại phát hiện của mình. Nhiều khách hàng của công ty đã ra đường giữa thời tiết lạnh cóng để tự thử nghiệm đoạn đường nói trên, thu lại rồi đăng tải chúng lên mạng.

Đôi khi, bạn còn muốn tiến xa hơn. Sau bài báo trên tờ New York Times số tháng Sáu năm 2011 về việc ngành công nghiệp gas hóa lỏng đã tẩy chay hãng sản xuất dầu và gas của Mỹ là Chesepeake Energy, do phóng đại năng lực sản xuất và lợi nhuận của hãng – một bài trong chuỗi bài viết nêu nghi vấn của tờ báo về ngành hóa lỏng – CEO của Chesapeake Aubrey McClendon đã đăng một bài phản đối dài ba trang, gửi đến nhân viên của mình và khuyến khích họ chia sẻ bài viết này trong nội bộ. Người phát ngôn của Chesapeake, E. Blake Jackson đã chủ động trả lời những vấn đề được nêu ra trong bài báo và chủ đề về ngành hóa lỏng trên tài khoản Twitter chính thức của công ty. Ông còn chia sẻ những bài viết tích cực trên các phương tiện thông tin đại chúng và retweet những người ủng hộ công ty.

Điều khác thường là hãng này cũng mua một loạt quảng cáo cho các đoạn tweet chứa những cụm từ như #naturalgas (gas tự nhiên) và @nytimes. Những đoạn tweet này đều có đường dẫn về trang Facebook mà tại đó e-mail của McClendon được đăng tải. Đây là lúc mạng xã hội hoàn toàn qua mặt những phương pháp truyền thống nhằm quản lý thông tin tiêu cực. Hãy thử nghĩ mà xem: Mãi cho đến gần đây, cách duy nhất để đáp lại một bài báo hoặc bình luận tiêu cực là thông qua trang thư bạn đọc trên tờ báo đó, bằng cách thu hút sự chú ý của biên tập viên hoặc nhà xuất bản; hoặc nếu sự việc trở nên quá tồi tệ là bằng cách mua hẳn bài quảng cáo. Nhưng Twitter và Facebook sẽ cho phép bạn lan truyền thông điệp của mình tới tầng lớp độc giả đông đảo và có ảnh hưởng như blogger, phóng viên cũng như các chuyên gia trong ngành, từ đó khuyến khích họ hành động và tranh luận

bằng cách đưa ra những lời kêu gọi hành động cụ thể. Và bạn cũng có thể làm điều đó sao cho đúng trọng tâm, chỉ hướng đến các đối tượng có cùng mối quan tâm cũng như các địa điểm địa lý, đặc điểm xã hội và hành vi phù hợp – hoặc kết hợp tất cả những điều trên.

Chương 12.
CÁC CHIẾN DỊCH PHẢN TÁC DỤNG

Truy mạng xã hội là cơ hội tuyệt vời để các chuyên viên marketing và truyền thông tiếp cận, thuyết phục khách hàng về chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, nhưng nó cũng đồng thời là con dao hai lưỡi có thể khiến cho những nỗ lực mà bạn đã dự trù cẩn thận bị công chúng vùi dập không thương tiếc. Dĩ nhiên, một số chiến dịch được tung ra chỉ nhằm mục đích tạo tranh cãi; và cần phải có "da mặt rất dày" mới theo được con đường này. Chiến dịch quảng cáo trực tuyến Unhate (Không thù hận) của hãng Benetton năm 2011 đã cổ súy cho "văn hóa khoan dung", với mục tiêu "xóa bỏ hận thù trên khắp thế giới", khi trưng ra hình ảnh Đức Giáo hoàng hôn một lãnh tụ Hồi giáo. Chiến dịch đã giành giải thưởng lớn trong liên hoan Cannes cho ngành quảng cáo, nhưng cũng kéo theo phản ứng dữ dội trong các nhóm tôn giáo, bị Vatican và Nhà Trắng buộc tội. Cuối cùng, hãng đã buộc phải rút lại hình ảnh này. Nhưng chiến dịch vẫn đạt được mục tiêu của nó: xuất hiện dày đặc trên báo chí và trên mạng Internet.

Nhưng đa phần các chiến dịch thường bị phản tác dụng một cách hoàn toàn không ngờ trước, vì chúng bị xem là không phù hợp, được kiểm soát kém hay chọn sai thời điểm. Đột nhiên, bạn phải bơi trong một biển người chế nhạo hoặc trừng phạt mình trên Twitter, trên Facebook của mình và phải đối mặt với lựa chọn khó khăn khi cân nhắc xem nên làm gì tiếp theo. Việc bạn sẽ đáp trả thế nào còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm cảm xúc của công chúng và khả năng bạn chịu thiệt đến đâu.

ING Direct Canada vấp phải phản ứng dữ dội về sức khỏe tâm thần

Tài chính cá nhân là một chủ đề riêng tư, lắt léo và thường khá

nhạy cảm đối với nhiều người. Trong khi nỗi lo liệu chúng ta có tiết kiệm đủ tiền để trang trải cho việc giáo dục con cái và kế hoạch về hưu vẫn còn đang nặng nề, thì lại còn công việc kinh doanh khó khăn và kết quả sụt giảm càng lúc càng nghiêm trọng hơn do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu. Điều này đã khiến nhiều người mất hết niềm tin vào ngân hàng và các cố vấn kinh tế.

Giữa bối cảnh trên, bộ phận ngân hàng cá nhân thuộc chi nhánh Canada của Ngân hàng ING Direct (sau này được đổi tên thành Tangerine) đã tung ra chiến dịch trên nhiều kênh truyền thông vào tháng Một năm 2013, để quảng bá cho Kế hoạch Tiết kiệm An dưỡng tuổi già (Retirement Savings Plan – RSP) và Tài khoản Tiết kiệm Miễn thuế (Tax-Free Savings Accounts – TFSAs). Họ đã so sánh quá trình chọn lựa ngân hàng với chứng bệnh tâm thần dẫn đến căng thẳng và mất ngủ. Chiến dịch "Bạn có đang chịu đựng?" xoay quanh một đoạn quảng cáo trên truyền hình, mô tả một người đàn ông có triệu chứng "RSP", không thể ăn hay ngủ được và đã được chữa khỏi sau khi đến ngân hàng. Chiến dịch này sau đó được hậu thuẫn bằng một loạt quảng cáo trực tuyến hướng dẫn cách tự chẩn đoán căn bệnh tưởng tượng nói trên, song song với công tác tân trang không gian cafe của năm chi nhánh ngân hàng thành "các hiệu thuốc tài chính". Chúng tôi đã nhắc đến chiến dịch này trong chương 5.

Ban đầu, không có quá nhiều người phản ứng về chiến dịch này. Nhưng trong hai ngày sau đó, ngân hàng và CEO Peter Aceto bắt đầu nhận được e-mail và các bài đăng trên Facebook, Twitter phản ứng rằng đoạn quảng cáo thể hiện sự thiếu tôn trọng với những người có vấn đề về sức khỏe thần kinh. CEO của Hiệp hội Sức khỏe Thần kinh Canada đã tham gia vào cuộc tranh cãi trực tuyến và tuyên bố: Cứ khoảng năm người Canada thì lại có một người có vấn đề về sức khỏe thần kinh.

@CEO_INGDIRECT Là một người mắc bệnh mãn tính, tôi cảm thấy quảng cáo RSP của ông hoàn toàn bất kính. Đúng là một quảng cáo vô duyên. Cảm ơn ông.

Quảng cáo của ING Direct, 'Chịu đựng chứng RSP' thật vô cùng tồi tệ. Mang bệnh lý thần kinh ra làm trò đùa chẳng bao giờ là khôn ngoan.

@ingdirect Quảng cáo mới nhất của ngân hàng thật chẳng có lương tâm gì cả. Tôi sẽ tiếp tục lên tiếng đến khi nào các người ngừng phát sóng nó.

Nhận ra chiến dịch này đã động chạm đến một vấn đề nhạy cảm, ngân hàng đã ngưng toàn bộ và đăng một thông điệp trên trang Facebook của mình (một phiên bản rút gọn của thông điệp này cũng được đăng trên Twitter).

Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả khách hàng và người ủng hộ vì những góp ý của các bạn. Chúng tôi chưa bao giờ có ý định xem thường bất cứ mối lo ngại nào về các vấn đề sức khỏe thần kinh, nhưng chúng tôi xin tiếp thu ý kiến của các bạn. Chúng tôi đã quyết định ngưng phát sóng quảng cáo RSP trên truyền hình. Sẽ mất vài ngày để toàn bộ quảng cáo được ngưng phát sóng, nhưng chúng tôi đang thực hiện quá trình này. Xin hãy chấp nhận lời xin lỗi chân thành của chúng tôi nếu các bạn cảm thấy bị xúc phạm bởi quảng cáo này.

Phản ứng trước hành động của ING khá tích cực. Nhiều người còn cảm ơn ngân hàng vì đã làm điều đúng đắn và hành động nhanh chóng. Nhưng chúng ta có thể học được điều gì từ cách ngân hàng này đảo ngược tình thế trên môi trường mạng xã hội?

Nhạy cảm nhưng không phản ứng thái quá

Thông thường, bạn sẽ nghe thấy những phản ứng tiêu cực đầu tiên đối với một chiến dịch marketing từ mạng xã hội. Những phản ứng này ban đầu thường xuất hiện đơn lẻ. Một vài bình luận có thể rất nặng nề nhưng cũng có nhiều bình luận khác thể hiện nhiều ý kiến rất đa dạng, khiến việc tìm hiểu xem phản ứng của thiểu số có cơ sở không, hay ý kiến này có đại diện cho số đông không là rất khó khăn. Trên thực tế, nghiên cứu được thực hiện trước chiến dịch của ING đã không phát hiện ra vấn đề gì tiêu cực. Vì thế, hoàn toàn dễ hiểu khi ngân hàng phải chờ đợi vài ngày để xác định xem việc tiếp tục tiến hành chiến dịch có dẫn đến những tổn thất lâu dài về kết quả kinh doanh và danh tiếng hay không, hoặc những ý kiến tiêu cực chỉ là phản ứng thái quá. Nhưng làn sóng bình luận vẫn tiếp tục dâng cao và một số còn rất bức xúc, bao gồm một e-mail do một người đàn ông có con trai mắc chứng trầm cảm gửi đến Peter Aceto, mà ông hoàn toàn không hay biết, đã tự vẫn tại trường đại học. Đến lúc này thì Aceto quyết định phải xem lại đoạn quảng cáo và nhận ra nó có thể bị hiểu theo hướng hoàn toàn khác. Vì thế ông đã quay lại với cộng đồng mạng và xác nhận mình rằng đã lắng nghe những góp ý và đang cân nhắc kỹ lưỡng. Trong 24 giờ sau khi nhận được e-mail về câu chuyện chàng sinh viên tự vẫn, ông đã quyết định ngưng chiến dịch, đồng thời thay thế nó bằng một đoạn quảng cáo cũ được chỉnh sửa.

Dù phản ứng tiêu cực chỉ từ thiểu số, nhưng ING đã được nhìn nhận là hành động đúng đắn và nhanh chóng lấy lại lòng tin của đám đông. Nhưng đôi khi, việc đọc những dấu hiệu để dự đoán tương lai không đơn giản như thế. Tháng Mười một năm 2012, chuỗi siêu thị Asda đã tung ra một chiến dịch quảng cáo tại Anh quốc, mô tả một người mẹ trẻ phải vật lộn để chuẩn bị cho dịp Giáng sinh, trong khi các thành viên còn lại trong gia đình chẳng làm gì cả. Đoạn quảng cáo kết lại bằng câu: "Đằng sau một lễ Giáng sinh tuyệt diệu là một người mẹ." Ngay lập tức, chuỗi siêu thị này bị cáo buộc là phân biệt giới tính trên tất cả các phương tiện – trên mạng, với cơ quan quản lý quảng cáo và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Nhưng đồng thời, nó cũng nhận được hàng nghìn like trên trang Facebook, nhiều bình luận tích cực trên Twitter và cả sự ủng hộ của nhiều phóng viên, bình luận viên danh tiếng. Họ cho rằng quảng cáo này đã bị cáo buộc một cách không công bằng. Thay vì tạm ngưng chiến dịch, Asda quyết định tiếp tục triển khai và công bố một thông báo xin lỗi, phòng khi hãng này khiến một số người bị xúc phạm và giải thích rằng: Siêu thị không bao giờ muốn xúc phạm bất kỳ ai và luôn tôn trọng tất cả những người làm cha mẹ.

Điều đáng ghi nhận ở đây là thay vì vội vã ra quyết định, cả hai công ty đều giữ được cái đầu lạnh trong những tình huống bối rối và mập mờ, dù liên quan đến những chủ đề nhạy cảm, và đều giải quyết được tình huống với thiệt hại tối thiểu. Nhờ ghi nhận những ý kiến trái chiều về đoạn quảng cáo của mình, Asda đã nhận thấy họ có thể tiếp tục theo đuổi chiến dịch – một quyết định đã được chứng minh là đúng đắn. Và ING Direct cũng đã đưa ra một quyết định đúng với lý do khác. Là một thương hiệu tương đối mới trong một ngành nhiều đối thủ cạnh tranh, họ sẽ bị ảnh hưởng nặng nề bởi các vấn đề liên quan đến lòng tin. Ngân hàng này đã xác định rằng chi phí cho một đoạn quảng cáo ngắn hạn chẳng đáng là bao so với uy tín của họ trong dài hạn.

Đương nhiên, nhiều khía cạnh còn phụ thuộc vào bối cảnh và văn hóa thực tế. Đồng thời, chúng ta cũng nên nhớ rằng ING Direct ở trong tình thế tốt hơn nhiều doanh nghiệp khác khi dẫn dắt tâm lý đám đông vì CEO của ngân hàng là người hoạt động khá tích cực trên mạng xã hội, cũng như nổi tiếng vì thường chia sẻ quan điểm của mình trên mạng hay đích thân trả lời những câu hỏi từ khách hàng. Ông có dự cảm rất nhạy bén về những vấn đề trên mạng một cách tự nhiên. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp lại không may mắn có một CEO thường xuyên lắng nghe công chúng như thế. Khi không có bất kỳ phương tiện truyền thông đại chúng nào chỉ trích hoặc khiếu nại lên cơ quan chức năng, bạn

cần phải tìm cách nhấn mạnh tính cấp thiết của vấn đề trong bối cảnh rộng hơn, đồng thời phải đưa ra thêm nhiều lựa chọn hoặc giải pháp có thể áp dụng, với một phong thái uyển chuyển và chuyên nghiệp.

Thừa nhận sai lầm của bạn

Chúng ta ai cũng mắc sai lầm. Chúng ta có thể quá ngây thơ, quá tham lam hoặc quá chú trọng mục tiêu sau cùng nên không thấy được mình đang đối phó với vấn đề gì. Và chúng ta đa phần đều sẽ được tha thứ cho những hành vi không thỏa đáng, miễn là chủ động rút kinh nghiệm và không lặp lại sai lầm. Nhưng để chứng mình rằng mình đã học được bài học từ quá khứ, chúng ta phải thừa nhận mình đã sai lầm. Và ít có điều gì khiến công chúng khó chịu hơn việc chúng ta không chịu thừa nhận mình đã sai.

ING Direct có thể không cố tình coi thường những vấn đề sức khỏe thần kinh, nhưng cũng đã nhận thấy ngân hàng lẽ ra nên nhìn vấn đề dưới nhiều phương diện hơn và hành động của họ đã khiến nhiều người thật sự khó chịu, nếu không muốn nói là vô cùng giận dữ. Vì thế, ngân hàng sẽ chịu rất ít thiệt hại và được lợi nhiều hơn khi dũng cảm thừa nhận sai lầm, đồng thời khẳng định mục đích hoàn toàn tích cực của mình. Mặt khác, Asda không phạm sai lầm lớn đến thế (mặc dù dư luận xung quanh ồn ào hơn) nên không cần thiết phải tuyên bố rằng hãng đã phạm sai lầm.

Cách chúng ta thừa nhận sai lầm của mình cũng rất quan trọng. ING Direct phải đối phó với một vấn đề nổ ra chủ yếu trên mạng xã hội. Một ấn phẩm chuyên ngành marketing đã đưa tin về chiến dịch, nhưng các ấn phẩm truyền thông về tài chính và kinh doanh vẫn chưa đưa tin. Vì thế, ngân hàng đã quyết định phản hồi chủ yếu trên trang Facebook và tài khoản Twitter chính thức, còn CEO Peter Aceto cũng đồng thời đăng tin trên các tài khoản mạng xã hội cá nhân của ông. Ngược lại, với sự tham gia của nhiều phương tiện truyền thông đại chúng, một phần phản hồi lớn hơn nhiều từ Asda lại được thực hiện thông qua các kênh truyền thông chính thống.

Hối lỗi chân thành

Tính tức thời và kết nối trực tiếp của mạng Internet đồng nghĩa bạn cần suy nghĩ thật cẩn trọng về giọng điệu mình nên chọn, cũng như thông điệp bạn nên chuyển tải và thời gian đưa ra thông điệp. Hạ mình hối lỗi chưa bao giờ là việc dễ dàng, đặc biệt là trước công chúng, nhưng bạn cần nhớ rằng mạng xã hội không hề

đem lại sự dễ chịu vì có một tấm chắn giữa bạn và công chúng, giống như đối với báo giấy hay thậm chí một cuộc phỏng vấn trên truyền hình. Bạn cũng nên nhớ rằng những người dùng mạng xã hội thừa nhạy cảm để nhận ra và sẽ không khoan nhượng cho bất cứ điều gì không chân thành.

Bạn có thể đã cố gắng rất nhiều để tạo một giọng điệu phù hợp, bằng cách chứng tỏ mình đã nắm được vấn đề, lắng nghe ý kiến từ nhiều phía và thừa nhận rằng mình đã phạm sai lầm. Tuy nhiên vấn đề còn nằm ở cách bạn chọn và sử dụng ngôn ngữ, ngữ điệu. Bạn cần phải tỏ ra thân thiện, khiêm tốn và thẳng thắn, tránh tối đa từ ngữ vòng vo và tối nghĩa. Chúng chỉ tạo ra cảm giác rằng bạn đang cố gắng tránh né vấn đề hay che giấu điều gì đó. Trong ví dụ sau đây, tuy chỉ là trường hợp một chương trình chứ không hẳn là một chiến dịch truyền thông phản tác dụng, nhưng cách General Mills lựa chọn khi rút lại thông tin cập nhật gây tranh cãi về các điều khoản pháp lý cũng khá hữu ích. Dưới đây là cách hãng này tuyên bố rút lại những điều khoản này trên trang blog chính thức của công ty:

Như đã thông báo rộng rãi, gần đây General Mills đã đăng tải Bộ quy định Pháp lý mới cập nhật trên trang web của chúng tôi. Những điều khoản này – và mục tiêu của chúng tôi – đã bị hiểu nhầm nghiêm trọng, gây nhiều quan ngại cho khách hàng.

Vì thế, chúng tôi đã tiếp thu các ý kiến và đã thay đổi các điều khoản này về nguyên trạng như trước đây.

Phản ứng trước lời tuyên bố này vô cùng dữ dội, với nhiều chỉ trích nặng nề nhất tập trung vào câu thứ hai, theo đó ám chỉ vấn đề nằm ở phía người tiêu dùng chứ không phải doanh nghiệp. Bất kể chọn ngôn từ và giọng điệu như thế nào, bạn cũng cần tuân thủ đúng các giá trị của doanh nhiệp. J. P. Morgan đã hủy buổi trả lời trực tiếp thông qua hashtag #AskJPM bằng một dòng tweet ngắn gọn, nhưng tinh tế và súc tích để thừa nhận sai lầm của mình.

Buổi trả lời câu hỏi ngày mai đã bị hủy. Đây thực sự là một ý tưởng tồi. Thôi quay về lập kế hoạch mới vậy.

Một điều cần lưu ý khi xử lý những phản ứng ngược là: Khiếu hài hước có thể giúp hạ nhiệt một tình huống nhưng cần phải được sử dụng rất cẩn trọng và không tạo ấn tượng rằng bạn không quan tâm đến người tiêu dùng. Qantas đã thừa nhận chiến dịch Luxury phạm sai lầm bằng một dòng tweet đưa ra khoảng hai giờ sau khi chiến dịch khởi động, tiếp nối là một dòng tweet khác tuyên bố

chiến dịch này đã chấm dứt.

Chà! Có quá nhiều tweet sáng tạo. Hãy tiếp tục gửi ý kiến của bạn đến #QantasWeHearYou (Qantas lắng nghe bạn) nhé!

Với đà này thì chiến dịch #QantasLuxury phải mất hàng năm trời để chấm giải mất.

Cách tiếp cận của hãng hàng không này đã nhịp nhàng hòa theo tâm lý của người Úc với khiếu hài hước, nhưng cách này sẽ không thành công khi áp dụng tại Mỹ hay cho hãng J. P. Morgan. Và nếu trông cậy vào khiếu hài hước để thoát ra khỏi tình huống khó khăn, bạn sẽ không đi đến đâu nếu chạm vào những vấn đề nhạy cảm như sức khỏe tâm thần hay phân biệt giới tính. ING Direct và Asda đã cố ý tránh cách tiếp cận hài hước.

Việc xin lỗi cũng mang lại tác dụng vô cùng tích cực, miễn nếu được bảo đảm và thực hiện đúng đắn. Những chiến dịch bị xem là phá vỡ chuẩn mực văn hóa hay động chạm đến những vấn đề xã hội nhạy cảm như sức khỏe tâm thần, phân biệt giới tính thường phải kéo theo một lời xin lỗi. Nhưng trong nhiều trường hợp, lời xin lỗi là không cần thiết; vì chỉ cần thừa nhận sai lầm và hứa khắc phục, cải thiện là đủ. Nhưng dù chọn cách nào, bạn cũng sẽ không vượt qua được sự phản đối của cộng đồng mạng nếu không thể hiện sự chân thành.

Đồng thời, một câu hỏi cũng được đặt ra: Ai nên là người đưa ra lời xin lỗi? Cả ING Direct và Asda đều thành công trong việc truyền đạt với công chúng rằng họ xin lỗi vì những bức xúc mình đã gây ra. Nhưng tuyên bố của ngân hàng sẽ tác động mạnh nhất khi do chính Peter Aceto đưa ra, ngay cả khi từ ngữ ông dùng gần như giống hệt của công ty. Một phần nguyên do là vì thông điệp này được chính CEO truyền đạt và do đó, được xem là đáng tin cậy hơn; còn một phần vì ông đã sử dụng cách nói ít trịnh trọng:

Chưa bao giờ có ý định xem nhẹ vấn đề sức khỏe tâm thần với quảng cáo RSP trên truyền hình. Xin hãy nhận lời xin lỗi của chúng tôi nếu bạn cảm thấy khó chịu. Sẽ ngưng đoạn phát quảng cáo này.

Ngoài đăng thông báo lên các tài khoản mạng xã hội chính thức, ING Bank còn nỗ lực tối đa để trả lời trực tiếp bất kỳ ai bình luận tiêu cực về vấn đề này trên mạng – một hành động quan tâm đến cá nhân và thể hiện rằng ngân hàng luôn coi trọng từng khách hàng của họ.

***

Các nhân viên bất mãn, các nhà hoạt động xã hội và những chiến dịch phản tác dụng đang xuất hiện với tần suất ngày càng dày đặc. Dù những vấn đề này đôi khi rất tồi tệ và gây hại, nhưng nếu được xử lý đúng cách, đa phần chúng sẽ trôi qua tương đối nhanh và sức ảnh hưởng sẽ bị chặn đứng. Nhưng cũng có những loại vấn đề khiến các doanh nghiệp bị cuốn vào một vòng xoáy không kiểm soát được – như việc Exxon Valdez, Sony Pictures bị tấn công hoặc sự sụp đổ của nhà máy dệt Rana Plaza tại Bangladesh. Những khủng hoảng thật sự khiến ban quản lý cấp cao bị gián đoạn công việc thường nhật trong nhiều ngày, thậm chí là nhiều tuần liền.

Việc bạn xử lý khủng hoảng như thế nào có thể quyết định vận mệnh của doanh nghiệp và hình ảnh doanh nghiệp từ đó về sau. Trong khi hãng Malaysia Airlines bị tư nhân hóa sau thảm họa máy bay MH370 và MH17, thì hãng Air Asia lại có thể sống sót qua hàng loạt tai nạn, trong đó bao gồm vụ máy bay QZ8501 rơi xuống biển Java ngoài khơi Indonesia. Những vấn đề về cơ cấu hẳn nhiên đóng vai trò lớn trong trường hợp của Malaysia Airlines, nhưng cách ứng phó sai lầm trong lúc máy bay MH370 vẫn mất tích và thông điệp truyền thông tuyệt vời của CEO Air Asia Tony Fernandes mới góp phần quyết định một hãng hàng không có thể sống sót, trong khi hãng kia phá sản. Phần tiếp theo của cuốn sách sẽ nêu cách sử dụng mạng xã hội để xử lý các khủng hoảng nghiêm trọng.

Phần III.
XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG

Chương 13.
BỘ MẶT LUÔN THAY ĐỔI CỦA KHỦNG HOẢNG

Thỉnh thoảng sẽ có một vấn đề cực kỳ tồi tệ xảy ra – một trong những chiếc máy bay của bạn biến mất, nhà máy của bạn bốc cháy hay các thành phần lạ được phát hiện trong sản phẩm nổi tiếng nhất của bạn. Không giống như phần lớn các trường hợp chúng ta đã thấy trong Phần II, các vấn đề có tính chất nghiêm trọng như trên có thể khiến hoạt động của ban lãnh đạo cấp cao bị tê liệt và gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến quá trình điều hành doanh nghiệp. Chúng còn có thể thu hút sự chú ý của cơ quan chức năng và chính trường, những người có khả năng khiến bạn phải ngừng hoạt động.

Có một đội săn tin của đài truyền hình cắm chốt ngoài văn phòng để rình rập không phải là trải nghiệm mà nhiều người muốn có, nhưng chí ít bạn cũng có thể kiểm soát được mình có mở cửa bước ra và phát biểu điều gì đó hay không. Và liệu bạn có đồng ý trả lời các câu hỏi không. Ngược lại, tính linh động và bản chất hai chiều của mạng xã hội cùng với nguy cơ tin tức và tin đồn lan rộng như đám cháy rừng đã khiến cho việc quản lý các bình luận của công chúng trở nên khó khăn hơn nhiều. Chúng cũng khiến việc giải quyết tình huống căng thẳng thông qua ứng xử với công chúng bằng sự tự tin và nhạy cảm càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Các chuyên gia xử lý khủng hoảng luôn nói rằng: Không có thứ vũ khí kỳ diệu nào giải quyết được tất cả các loại khủng hoảng, vì mỗi trường hợp hoàn toàn khác nhau. Tuyên bố này rất chính xác và mạng xã hội đang càng khiến vấn đề trở nên phức tạp hơn. Tuy nhiên, có vài bài học kinh nghiệm cơ bản mà bạn có thể rút ra từ cách các vụ khủng hoảng nảy sinh trong thời gian gần đây. Trong

phần cuối của cuốn sách này, chúng ta sẽ khám phá những nguyên tắc cơ bản để bạn có thể chuẩn bị, ứng phó và phục hồi sau những cuộc khủng hoảng trên mạng xã hội. Nhưng trước tiên, hãy tìm hiểu cách thức mà mạng xã hội thay đổi bản chất của các cuộc khủng hoảng ngày nay.

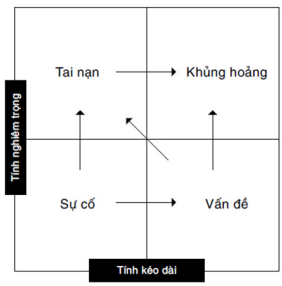
Nhiều cú sốc ngắn nhưng đau đớn

Ngoại trừ những thảm họa thiên nhiên không lường trước được như thảm họa sóng thần năm 2004 tại Ấn Độ Dương, các trường hợp thông tin bị rò rỉ với quy mô lớn như tại Sony Pictures năm 2014 và những sự việc "bạn không biết rằng mình không biết" khác, thì phần lớn những mối đe dọa – trên lý thuyết – đều có thể giải thích được, có biện pháp phòng ngừa, chuẩn bị và có cách giảm thiểu tác hại khi sự cố xảy ra. Một nghiên cứu do Viện Quản trị Rủi ro thực hiện đã cho thấy: Chưa đến một thập kỷ trước, phần lớn các cuộc khủng hoảng đều có nguyên nhân từ những vấn đề tồn tại âm ỉ từ trước như chiến lược nội bộ hay quản lý doanh nghiệp, cũng như các yếu tố tác động khách quan như những thay đổi lớn về chính trị hoặc pháp luật.

Nếu bị bỏ mặc để tích tụ, những vấn đề lâu dài này cuối cùng sẽ lộ ra ngoài cho công chúng và nhanh chóng trở thành khủng hoảng thật sự. Ví dụ, đoàn thanh tra chính thức về vụ tràn dầu của BP tại Vịnh Mexico năm 2010 đã phát hiện những quyết định của doanh nghiệp và đối tác – nhằm cắt giảm chi phí và rút ngắn thời gian – đã dẫn đến những "sai lầm mang tính hệ thống" "có khả năng sẽ lặp lại". Tương tự, Ngân hàng Hoa Kỳ gần như đã đảm bảo việc áp dụng mức phí 5 đô-la Mỹ trên thẻ ghi nợ của mình vào năm 2011 sẽ bị phản đối, nhưng ngân hàng vẫn hoàn toàn đánh giá thấp sự giận dữ của công chúng nhắm vào mình. Đây là sai lầm khiến Ngân hàng Hoa Kỳ mất đi hàng chục nghìn khách hàng cá nhân (như đã miêu tả trong chương 4).

May mắn thay, việc áp dụng những cách thức tinh tế và toàn diện để quản lý rủi ro và tương tác với các bên liên quan đã giúp hạn chế thiệt hại đáng kể cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, song song với đó là sự gia tăng số lượng các vấn đề liên quan đến hoạt động chăm sóc khách hàng hằng ngày, hành vi của nhân viên, chiến lược marketing và nhiều hoạt động khác như chúng ta đã thấy trong suốt cuốn sách. Nếu xử lý không khéo, những vấn đề trên sẽ nhanh chóng lan truyền và trở nên nghiêm trọng đối với công chúng, hoặc thậm chí trở thành một cuộc khủng hoảng có thể khiến uy tín của doanh nghiệp sụp đổ (Bảng 13.1).

Như chúng ta đã thấy trong Phần II, không dễ gì ngăn chặn một vấn đề nhỏ bị tung lên mạng và trở thành đề tài chỉ trích cho công chúng. Nhưng rất ít các vấn đề như thế có thể trở thành cuộc khủng hoảng thật sự. Khối lượng thông tin tiêu cực mà chúng ta tiếp nhận mỗi ngày, cộng với sự thật là thời gian tập trung chú ý của chúng ta ngày càng ngắn đã khiến những câu chuyện này chìm đi cũng nhanh chóng như khi chúng xuất hiện.



BẢNG 13.1. Phân loại các tình huống tiêu cực

Nguồn: Charlie Pownall

Tin xấu lan truyền nhanh hơn, xa hơn và tồn tại lâu hơn

Dù khủng hoảng xảy ra bất ngờ hay âm ỉ từ lâu, tin tức ngày nay vẫn thể lan truyền với tốc độ chóng mặt. Và tin tức không chỉ lan truyền nhanh chóng mà còn phát tán vô cùng xa trong một khoảng thời gian ngắn. Ngày 1 tháng Sáu năm 2012, Minhee Cho, một phụ nữ người Mỹ gốc Hàn, đã gọi một chiếc bánh pizza tại Papa John's ở Manhattan, New York. Cô phát hiện ra mình bị miêu tả trong hóa đơn là "người phụ nữ mắt híp". Cảm thấy bị xúc phạm, cô đã đăng bức ảnh chụp tờ hóa đơn lên Twitter và nhanh chóng thu hút hàng trăm người retweet, cùng với hơn 200 nghìn lượt xem. Một tờ báo địa phương đã đăng lại sự việc này, sau đó là kênh CNN và vụ việc nhanh chóng lan truyền khắp thế giới. Do gặp sự chỉ trích nặng nề – đặc biệt là tại Hàn Quốc – chi nhánh của hãng pizza này đã buộc phải đưa ra lời xin lỗi chính thức đối với khách hàng.

Câu chuyện kể trên của cô Cho được nhắc đến trong nghiên cứu vào năm 2013 do công ty tư vấn luật Freshfields Bruckhaus Deringer thực hiện, với gần 102 chuyên gia xử lý khủng hoảng truyền thông hàng đầu trong các tập đoàn đa quốc gia hoạt động tại Anh và châu Âu. Họ cho biết 1/4 các cuộc khủng hoảng đã được các hãng thông tấn quốc tế đăng tin chỉ trong một giờ đồng hồ sau khi sự việc xảy ra, và 2/3 được đăng trong vòng 24 giờ.

Nghiên cứu này cũng cho thấy thông tin tồn tại trước công chúng trong thời gian lâu hơn. Hơn một nửa (53%) các cuộc khủng hoảng vẫn còn được đưa tin sau đó một tháng. Cùng với đó, mạng xã hội được cho là có tác động "đáng kể" đến việc lan truyền câu chuyện trong nửa số trường hợp. Không những thế, các trang tìm kiếm còn liệt kê, hiển thị thông tin và bình luận về cuộc khủng hoảng này trong nhiều năm sau.

MẠNG XÃ HỘI KHÔNG KHIẾN TẤT CẢ CÁC KHỦNG HOẢNG ĐỀU TRỞ THÀNH KHỦNG HOẢNG TOÀN CẦU

Ngày nay, khủng hoảng có thể lan truyền nhanh hơn và xa hơn, nhưng ta cũng không nên thổi phồng khả năng lan truyền của chúng. Freshfields Bruckhaus Deringer đã nhận xét trong nghiên cứu của họ rằng nhiều cuộc khủng hoảng lan truyền trên nhiều thị trường gần như cùng lúc. Tuy nhiên, có rất nhiều tình huống có thể xảy ra mà trong đó, khủng hoảng gói gọn trong một khu vực:

Sự hiện diện. Nếu một tổ chức không có hoạt động tại nước ngoài, không có các đối tác hay liên quan đến nước ngoài và chỉ có tiếng trong nước.

Ngôn ngữ. Khi ngôn ngữ mà doanh nghiệp sử dụng không được sử dụng rộng rãi ngoài nước, ví dụ như ở Nhật Bản.

Sự quen thuộc. Khi khả năng lan truyền thông tin bị hạn chế do tính địa phương, quy mô nhỏ hoặc cộng đồng không quen thuộc với mạng xã hội.

Một trường hợp điển hình là Hải Thiên Đường, cơ sở sản xuất và kinh doanh đông dược tại Hồng Kông đã được nhắc đến ở đầu sách. Cơ sở này trở thành tâm điểm chú ý vì một video quay lại cảnh quy linh cao ẩm mốc tại một trong các xưởng sản xuất. Thông tin chi tiết được đăng tải trên các báo địa phương, trong đó có cả tờ báo ảnh hưởng lớn là South China Morning Post và được lan truyền mạnh mẽ trong các cộng đồng hoạt động vô cùng tích cực trên mạng xã hội Hồng Kông. Sự kiện này đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của Hải Thiên Đường tại Hồng Kông. Nhưng câu chuyện lại không được biết đến rộng rãi ở Trung Quốc đại lục và Ma-cao, mặc dù hãng cũng có cơ sở hoạt động tại miền Nam Trung Quốc và Macau. Tại sao thế? Có lẽ vì hãng chỉ nổi tiếng chủ yếu ở Hồng Kông và các bài báo cũng như tranh luận trên mạng hầu hết đều bằng tiếng Quảng Đông – ngôn ngữ không quen thuộc với phần lớn cư dân Trung Quốc đại lục.

Hẳn nhiên, với tốc độ lan truyền thông tin như hiện nay, bạn chỉ có vài phút thay vì vài giờ để xác định chính kiến trong câu chuyện – một yêu cầu khá thách thức khi tin đồn bắt đầu lan rộng trên Twitter trong khi bạn không hề biết chuyện gì đang xảy ra.

Công khai là điều được trông đợi một khi khủng hoảng bùng nổ

Ngoài thông tin lan truyền nhanh chóng, một trong những thử thách lớn trên mạng xã hội là khi khủng hoảng bùng nổ, công chúng luôn mong muốn bạn phải công khai, trung thực và khách quan ngay khi điều tồi tệ xảy ra. Điều này dường như đi ngược lại bản năng tự nhiên của nhiều người. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy trong Phần II, tốc độ lan truyền thông tin và mức độ tranh luận trực tuyến đã khiến việc giữ im lặng trong giai đoạn đầu của một sự cố hoặc khủng hoảng chỉ càng làm công chúng nghĩ rằng bạn đang phòng thủ hoặc cố giấu điều gì đó. Điều này đồng thời càng tạo thêm nhiều tin đồn và phỏng đoán vô căn cứ trên mạng.

Ngoài việc đưa ra các thông tin cập nhật chính xác và nhanh chóng, trong môi trường mạng đòi hỏi phải chịu trách nhiệm ngay lập tức này, công chúng mong đợi bạn phải luôn sẵn sàng đối mặt và trả lời họ. Theo truyền thống, việc tương tác với các đối tượng bên ngoài trong giai đoạn khủng hoảng có thể được hạn chế trong những phát biểu được viết sẵn – do các lãnh đạo cấp cao đọc tại những buổi họp báo, hội nghị cộng đồng và hội nghị toàn công ty. Nhưng Facebook và các mạng xã hội khác đã cho phép bạn tiếp xúc trực tiếp với công chúng và vì thế, họ mong đợi bạn phải chủ động tham gia những cuộc đối thoại công khai. Đây là điều không hề đơn giản: Nhiều doanh nghiệp cảm thấy trả lời những câu hỏi khó nhằn trên mạng đã là điều phức tạp ngay cả trong lúc bình thường, chứ chưa nói đến trong thời điểm khủng hoảng. Họ thường thắc mắc làm thế nào chúng ta có thể kiểm soát câu chuyện khi chưa nắm được toàn bộ sự việc và chín người mười ý? Làm thế nào bám sát được thông điệp chung trong khi mạng xã hội lại đòi hỏi những câu trả lời mang tính cá nhân và không lặp lại một thông điệp chủ đạo?

“Giấy không gói được lửa”

Dưới áp lực ngày càng tăng của công luận trước vụ bê bối Watergate và đặt máy nghe trộm, Tổng thống Richard Nixon đã tiến hành một loạt chiến thuật đánh lạc hướng điều tra và bảo vệ cho hình ảnh của mình, bao gồm che giấu chứng cứ, ngăn cản mọi người lần theo dấu vết, đổ lỗi cho người khác và tìm cách lái các cuộc tranh luận theo hướng duy trì thể chế chính trị cũng như lợi

ích quốc gia. Nhưng trong thời đại ngày nay, khi mọi thông tin đều dưới dạng kỹ thuật số và có thể lưu trữ chia sẻ ngay lập tức giữa nhiều người có chung mối quan tâm và quan điểm, thì việc tìm ra sự thật trở nên dễ hơn rất nhiều, trong khi việc che giấu nó trở nên khó hơn bao giờ hết.

Trong chương 1, chúng ta đã thấy cách chính phủ Trung Quốc chôn vùi (theo đúng nghĩa đen) hai toa tàu sau một tai nạn đường sắt dính líu đến một trong những đoàn tàu cao tốc mới nhất của nước này ở ngoại ô thành phố Ôn Châu, miền Đông Nam Trung Quốc. Tai nạn đã khiến 40 người tử vong. Hành động này nhanh chóng bị lật tẩy bởi những cư dân địa phương hoài nghi và có điện thoại di động. Các nỗ lực tiếp theo của chính quyền nhằm đánh lạc hướng thông tin trên phương tiện truyền thông đại chúng chính là một loạt chỉ thị hướng dẫn phóng viên tập trung đưa tin về các nỗ lực giải cứu người bị nạn, chứ không phải tìm hiểu nguyên nhân gây ra tai nạn và chỉ được dẫn phát ngôn từ "các cơ quan chính quyền". Làn sóng chỉ trích ngay sau đó đã buộc Bắc Kinh phải tổ chức một phiên xét xử chính thức, tìm ra vấn đề là do sự kết hợp của nhiều yếu tố, từ lỗi thiết kế, bất cập trong đấu thầu, kiểm soát an toàn kém cho đến công tác giám sát thi công thiếu hiệu quả. Tai nạn tại Ôn Châu được mổ tả như thành công đầu tiên của mạng xã hội khi buộc Bắc Kinh phải chịu trách nhiệm về một tai nạn nghiêm trọng.

Tin đồn và thông tin sai lệch lan truyền nhanh như đám cháy rừng

Khủng hoảng là các tình huống phức tạp mà trong đó, sự thật có thể rất khó nắm bắt chính xác – đặc biệt trong giai đoạn đầu khi mọi người đều bàn tán nhưng mọi thứ vẫn chưa rõ ràng. Trong vụ bê bối Watergate, sự thật đã cố tình bị che giấu, thế nên tin đồn và phỏng đoán là căn cứ chủ yếu dẫn dắt quan điểm của công chúng kể từ khi vụ việc này bị phát hiện cho đến ngày cuối cùng của Nixon tại nhiệm sở. Điều đó khiến cho nhân viên của Nixon gặp rất nhiều khó khăn trong việc kiểm soát câu chuyện.

Tuy nhiên, ta có thể tin rằng nếu Twitter được phát minh ra vào thập niên 1970, thì tình hình của Nixon sẽ càng khốn đốn hơn. Mạng xã hội đảm bảo việc đưa tin đồn không còn gói gọn trong giới chính trị hay các lớp học lắm lời nữa, mà là một môn thể thao quần chúng được giới nghiệp dư lẫn chuyên nghiệp ưa thích. Và cái giá phải trả có thể rất cao. Khi cơn bão Sandy tràn vào New York hồi cuối tháng Mười năm 2012, CNN đã đưa một tin viết rằng Sở Giao dịch Chứng khoán New York bị ngập dưới gần một

mét nước. Nhưng sau đó, họ đã phát hiện ra câu chuyện này chỉ là bịa đặt, xuất phát từ nhà quản lý quỹ và hoạt động chính trị Shashank Tripathy và thông qua tài khoản Twitter khá nổi tiếng của ông là @comfortablysmug. Một tin đồn khác rêu rao rằng cả khu vực Manhattan bị mất điện cũng là chuyện bịa do chính người này đưa ra.

Tuy không phải mọi tin đồn đều cố ý tung tin thất thiệt hoặc gây sợ hãi, nhưng mọi sai lầm đều có khả năng gây ra khủng hoảng. Có một tin đồn dai dẳng trong suốt thời gian diễn ra cơn bão Sandy nhắc đến đám cháy lớn tại Bệnh viện Coney Island, nhưng sau đó đã bị phát hiện ra là bắt nguồn từ một cập nhật trong máy quét mà cảnh sát và lính cứu hỏa sử dụng để trao đổi và truy cập vào các chỉ dẫn dựa trên các cuộc gọi đến số 911. Trong trường hợp này, câu chuyện dựa trên căn cứ sai lệch nhưng đã nhanh chóng lan truyền rộng rãi trên Twitter. Nhiều tin tức, hình ảnh và video chia sẻ trên Twitter và Facebook từ các nhân chứng của các trận thiên tai và ném bom khủng bố đều bắt nguồn từ dụng ý tốt – và khá nhiều các tư liệu trong số này là hữu ích. Nhưng số lượng quá dày đặc của chúng, cộng thêm sự thật rằng độ tin cậy của thông tin rất khó kiểm chứng đã khiến những tài liệu đó chỉ gây thêm hỗn loạn trong công chúng, đồng thời khiến tình hình trở nên phức tạp hơn cho cảnh sát và các lực lượng phản ứng nhanh.

Dữ liệu trên mạng xã hội cung cấp thông tin tức thời

Cuộc chơi có vẻ hết sức bất lợi cho bạn khi những tin đồn, phỏng đoán và tin xấu đồng loạt bùng phát trên Twitter. Tuy nhiên, mạng xã hội cũng cho phép bạn nhanh chóng sửa chữa các thông tin sai lệch và không đầy đủ, cũng như truyền đạt câu chuyện theo quan điểm của bạn đến người nghe một cách trực tiếp, chứ không cần thông qua các phóng viên hay những phương tiện trung gian khác. Sự hỗ trợ lúc nào cũng sẵn trong tầm tay dưới dạng dữ liệu vô cùng dồi dào, mà từ đó bạn có thể lắng nghe những gì được nói về mình trên mạng, đo lường cảm xúc của đám đông, tìm cách trả lời phù hợp và đánh giá tác động của nó.

Một nghiên cứu do công ty nghiên cứu doanh nghiệp trên mạng xã hội tại Trung Quốc, CIC và công ty Quan hệ Công chúng Ogilvy thực hiện, về tác động của những ồn ào trên mạng đối với 20 trường hợp khủng hoảng liên quan đến các doanh nghiệp quốc tế, địa phương tại Trung Quốc trong năm 2013, đã cho thấy ý định mua sản phẩm của người tiêu dùng bị sụt giảm nghiêm trọng – trung bình từ 169 đến 221% ngay sau khi khủng hoảng bị phát hiện – và tụt xuống đáy khoảng bốn ngày sau vụ việc. Nghiên cứu

này còn đi sâu phân tích ảnh hưởng của ba cách phản ứng ngay sau sự cố – phủ nhận, thừa nhận và điều tra. Không lấy làm ngạc nhiên khi phương án phủ nhận thẳng tuột lập tức gây ra tác động tiêu cực nhất lên ý định mua sản phẩm, khiến chỉ số này tụt giảm 400% ngay trong ngày đầu tiên và không thay đổi trong tuần tiếp theo. Trong khi đó, việc thông báo sẽ tiến hành điều tra về sự cố đã giảm gần một nửa đà sụt giảm ý định mua sắm trong ngày đầu tiên và giữ nguyên tỷ lệ này suốt một tuần sau đó. Điều thú vị là: Nghiên cứu này chỉ ra rằng việc điều tra nguyên nhân còn tỏ ra hiệu quả hơn thừa nhận ngay và xin lỗi (Bảng 13.2).

Nghiên cứu này còn phát hiện ra rằng việc thừa nhận vấn đề và xin lỗi nhưng không tiến hành điều tra cũng gây tác hại không kém việc phủ nhận ngay lập tức; trong khi phủ nhận rồi lại xin lỗi – dù bắt buộc hay tự nguyện – sẽ gây ra thiệt hại lớn nhất.

7

BẢNG 13.2. Tác động của những cách phản ứng trước khủng hoảng đối với ý định mua sắm

Nguồn: Ogilvy Public Relations, CIC - 2014

***

Mạng xã hội đã thay đổi động lực của các cuộc khủng hoảng trên nhiều khía cạnh khác nhau. Tuy một số công cụ và kỹ thuật được sử dụng để theo dõi, làm dịu hay đối phó trước những mối đe dọa trên mạng khác với những công cụ dùng ứng phó với khủng hoảng ngoài mạng, nhưng hầu hết các nguyên tắc chung vẫn không thay đổi. Những phát hiện của CIC và Ogilvy PR trong nghiên cứu khủng hoảng thực tế tại Trung Quốc sẽ khiến các chuyên gia xử lý khủng hoảng "truyền thống" yên lòng vì đã chỉ ra cách phản ứng hiệu quả nhất trước khủng hoảng trực tuyến. Chúng cũng tương đồng với các phương pháp được áp dụng ngoài mạng xã hội, khiến cho công tác chuẩn bị ứng phó với khủng hoảng trên mạng xã hội – chủ đề của chương tiếp theo – trở nên đơn giản hơn rất nhiều, thay vì phải sáng tạo ra những nguyên tắc hoàn toàn mới.

Chương 14.
CHUẨN BỊ CHO KHỦNG HOẢNG

Cũng dễ hiểu nếu bạn không biết đến công ty Fonterra. Dù sao thì công ty này cũng chỉ mới được thành lập vào năm 2001, là kết quả của thương vụ sáp nhập của ba công ty sữa lớn nhất New Zealand. Là một doanh nghiệp tư nhân, đây cũng là doanh nghiệp lớn nhất tại New Zealand kiêm đơn vị kinh doanh sữa lớn nhất thế giới – chiếm đến 30% lượng sữa, bơ và pho-mát xuất khẩu toàn cầu.

Tuy bạn chưa từng nghe đến Fonterra, nhưng có thể biết các sản phẩm của công ty này, gồm bơ Anchor, sữa bột Anlene và kem Tip Top. Đó là những thương hiệu được biết đến rộng rãi tại New Zealand và Úc. Chúng và nhiều thương hiệu khác được quảng bá mạnh mẽ, cũng như được bán tại hơn 100 quốc gia toàn cầu. Trên thực tế, nhiều nhãn hiệu của công ty này đều là nhãn hiệu mới. Fonterra hoạt động dựa trên việc cung cấp nguyên liệu sữa cho nhiều công ty khác và cho thị trường. Dù đây là một bộ phận quan trọng trong kinh doanh, nhưng công ty này đã tái định hướng để trở thành một doanh nghiệp phục vụ người tiêu dùng trực tiếp từ lâu. Cũng như nhiều doanh nghiệp khác đã đi theo đường lối tương tự trước đây, Fonterra bắt đầu quảng bá tên tuổi của mình và dùng nó như một sự chứng nhận về chất lượng.

Nhưng hành trình ấy cũng không hề suôn sẻ. Fonterra từng bị buộc tội phá rừng hàng loạt tại Indonesia và Malaysia, gây ô nhiễm sông ngòi tại New Zealand. Năm 2008, Tập đoàn Shijazhuang Sanlu, đối tác của Fonterra tại Trung Quốc, đã phải thu hồi hơn 10 nghìn tấn sữa bột công thức dành cho trẻ sơ sinh khi bị phát hiện có chứa chất melamine. Đây là một phần của vụ bê bối liên quan đến toàn ngành công nghiệp sữa, ước tính đã gây nhiễm độc cho hơn 300 nghìn trẻ em và khiến sáu em tử vong. Vì thế, doanh nghiệp New Zealand này đã cho thu hồi 38 tấn protein

bán ra thị trường Trung Quốc, Malaysia, Thái Lan và các thị trường khác vào tháng Tám năm 2013, sau khi có kết quả thử nghiệm nghi ngờ (sau này phát hiện là không chính xác) lô hàng bị nhiễm vi khuẩn có thể gây ngộ độc. Fonterra lẽ ra phải chuẩn bị đầy đủ để ứng phó với những tình huống xảy ra sau đó. Nhưng sự thật không như thế. Một báo cáo độc lập về khủng hoảng do các chủ tịch của Fonterra thuê thực hiện đã miêu tả đây là "thất bại chồng chất trên mọi giai đoạn", từ thử nghiệm và theo dõi sản phẩm không đúng cách, quy trình báo cáo và ra quyết định chậm chạp, văn hóa chỉ chăm chăm lợi ích cá nhân cho đến chiến lược lên kế hoạch và xử lý khủng hoảng yếu kém. Bản báo cáo còn chê tan nát cách Fonterra sử dụng mạng xã hội là "không chín chắn", đồng thời tiết lộ doanh nghiệp này đã không truyền thông hiệu quả trên mạng xã hội tại Trung Quốc, nơi vấn đề bị thổi phồng với tốc độ kinh khủng: Các câu hỏi và bình luận không được trả lời và tin đồn không bị dập tắt.

Bảng báo cáo cũng ghi nhận việc Fonterra thuê đối tác bên ngoài quản lý các hoạt động trên mạng xã hội của hãng (cũng như các hoạt động rộng hơn trên mạng xã hội tại Trung Quốc) và cuối cùng bị hạn chế do chỉ có thể theo dõi phản ứng của cư dân mạng một cách thủ công. Doanh nghiệp cũng không có kế hoạch ứng phó với khủng hoảng trên mạng xã hội, không hề đào tạo nhân viên. Đồng thời, sự xuất hiện của doanh nghiệp trên mạng xã hội chỉ bao gồm một tài khoản Twitter duy nhất cùng một trang LinkedIn. Cả hai đều rất ít khi được sử dụng và không có nội dung gì nổi bật.

Lập kế hoạch ứng phó với khủng hoảng trên mạng xã hội

Trước khi đi vào tìm hiểu những nguyên tắc cơ bản để chuẩn bị ứng phó với khủng hoảng trên mạng xã hội, chúng ta cần xem xét định nghĩa thế nào là "khủng hoảng trên mạng xã hội". Nhưng trước tiên, hãy định nghĩa thế nào là "khủng hoảng". Hiệp hội Quan hệ công chúng định nghĩa khủng hoảng là: "Một mối đe dọa nghiêm trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, có khả năng để lại hậu quả tiêu cực nếu không được xử lý đúng cách", dẫn đến những mối đe dọa về an toàn của công chúng, tổn thất tài chính và tổn hại uy tín. Chuyên gia truyền thông xử lý khủng hoảng Steven Fink gợi ý rằng một cuộc khủng hoảng chỉ thật sự diễn ra khi tất cả những câu hỏi sau đều cho câu trả lời "có":

Tình huống này có phải là điểm báo của một nguy cơ có thể leo thang mức độ nghiêm trọng hay không?

Nguy cơ này có bị bới móc hay không?

Sự cố này có ảnh hưởng đến hoạt động thường ngày hay không?

Sự cố này có gây tổn hại đến hình ảnh doanh nghiệp hay lợi nhuận không?

Như chúng ta đã thấy, phần lớn những trường hợp tiêu cực trên mạng xã hội không phải là khủng hoảng mà chỉ là những vấn đề nhỏ, âm ỉ hoặc những tai nạn nhất thời, nhanh chóng. Một "cuộc khủng hoảng trên mạng xã hội" cũng tồn tại không khác gì khủng hoảng trên radio, báo hay tạp chí. Khủng hoảng là khủng hoảng và với bản chất của mình, nó sẽ diễn ra trên bất kỳ phương tiện truyền thông nào.

Do các nhân viên thường xuyên đối mặt với công chúng trên mạng xã hội thường không phải là chuyên gia truyền thông xử lý khủng hoảng (thậm chí đôi khi còn không phải là chuyên gia truyền thông) mà chỉ là nhân viên marketing, chăm sóc khách hàng, quản lý cộng đồng trực tuyến và quảng cáo, nên các doanh nghiệp cần phải lập ra một kế hoạch có thể chuẩn bị cho nhiều tình huống tiêu cực đa dạng mà họ có thể gặp phải trên mạng (thực tế là bao gồm tất cả những tình huống "ngoài đời thật"). Kế hoạch này có thể được nhiều nhân viên liên quan áp dụng mỗi ngày bằng cách này hay cách khác, nhằm mục đích phát triển, quản lý và đánh giá sự hiện diện của doanh nghiệp trên mạng. Kế hoạch này – chúng tôi tạm gọi là Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội – cần bao gồm:

Định nghĩa khủng hoảng và vấn đề;

Mục tiêu và cách đo lường;

Các bên liên quan trực tuyến và danh sách những người có ảnh hưởng lớn;

Chính sách và quy trình;

Nội dung, kênh truyền thông và công cụ;

Nhóm làm việc, đối tác và nhà cung cấp;

Phụ lục các ví dụ điển hình.

Chúng ta sẽ tìm hiểu về từng mục sau đây.

Định nghĩa khủng hoảng và vấn đề

Như chúng ta đã thấy trong các chương trước, những tình huống tiêu cực mà doanh nghiệp phải đối mặt trên mạng hiện nay là vô cùng phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, một số nguy cơ có nhiều khả năng xảy ra hơn và khi đã xảy ra thì nguy hiểm hơn hẳn những nguy cơ khác. Cũng như trong một bảng kế hoạch xử lý khủng hoảng truyền thống, Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội cần đưa ra từ ba đến năm loại hình nguy cơ khác nhau, dựa trên khả năng có thể xảy ra và những tổn thất đến từ nguy cơ đó (Bảng 14.1).

Cấp độ 5 - Cực kỳ nghiêm trọng

Xâm phạm hàng loạt dữ liệu của khách hàng hoặc nhân viên.

Bắt cóc một nhân viên.

Tổn thất nghiêm trọng tài sản vật chất của công ty do động đất hoặc khủng bố.

Cấp độ 4 - Nghiêm trọng

Cáo buộc quản lý cấp cao tham nhũng.

Rò rỉ thông tin về thương tật nghiêm trọng và không rõ nguyên nhân của các nhân viên khi đang lao động.

Đe dọa thưa kiện từ nhà đầu tư quan trọng, liên quan đến tính minh bạch của báo cáo tài chính.

Cấp độ 3 - Đáng kể

Cáo buộc ngày càng gia tăng về việc sử dụng lao động trẻ em của các nhà cung cấp.

Cộng đồng phản đối doanh nghiệp gây hại cho môi trường.

Chiến dịch do một NGO toàn cầu phát động để tẩy chay sản phẩm của doanh nghiệp.

Cấp độ 2 - Vừa phải

Tin đồn lan rộng về thành phần gây tranh cãi trong sản phẩm.

Lời phàn nàn công khai về sản phẩm lỗi từ một người dùng là người nổi tiếng.

Phản ứng ngược từ một đợt tăng giá bất thường hoặc từ một chiến dịch marketing.

Cấp độ 1 - Thấp

Những lo ngại được biết đến rộng rãi nhưng không gây nhiều tranh cãi về một sản phẩm của doanh nghiệp lan truyền trên mạng.

Phản hồi tiêu cực trên mạng về một bài đăng liên quan đến chính sách thưởng cho nhân viên.

Một lời phàn nàn đơn lẻ trên Facebook của một khách hàng về chất lượng đóng gói sản phẩm.

Cách phản ứng	Thay đổi về ý định mua sắm (%)		
	Ngày 1	Ngày 4	Ngày 7
Phủ nhận vấn đề	-403%	-370%	-312%
Thừa nhận vấn đề và xin lỗi	-348%	-301%	-234%
Thông báo điều tra	-219%	-156%	-113%

BẢNG 14.1. Phân loại mức độ nghiêm trọng của nguy cơ ảnh hưởng đến danh tiếng

Nhiều khủng hoảng bắt đầu từ cấp độ thấp, nhưng nếu không được chú ý xử lý, bị bỏ mặc hoặc để tự phát triển, chúng sẽ có khả năng trở thành khủng hoảng ở cấp độ cao hơn. Sự thật luôn là thế. Tuy nhiên, Internet và mạng xã hội lại càng đặt ra những nguy cơ lớn hơn và có thể thổi bùng các rủi ro có vẻ vô hại nhất, theo những cách không lường trước được. Nhiều hệ quả sẽ tùy thuộc phản hồi của doanh nghiệp được công chúng nhìn nhận ra sao. Nếu xử lý tốt, một nguy cơ ở cấp độ 1 hoặc 2 sẽ giữ nguyên mức độ nghiêm trọng; nhưng nếu xử lý kém, chúng có thể nhanh chóng biến thành thử thách khó nhằn hơn rất nhiều.

Mục tiêu và cách đo lường

Điều quan trọng là bạn cần có sự chuẩn bị cẩn thận và hiểu rõ – hoặc càng rõ càng tốt – về những mục tiêu cần đạt được khi xử lý khủng hoảng. Những mục tiêu kinh doanh của bạn có thể bao gồm từ kết thúc vấn đề càng nhanh càng tốt, hạn chế ảnh hưởng tài chính, hạn chế khả năng kiện tụng và xử phạt, bảo vệ đời sống và giảm thiểu tác động đối với môi trường, cho đến việc bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng. Và tại một thời điểm nào đó, bạn còn phải xây dựng lại niềm tin và giành lại sự tín nhiệm.

Câu thần chú căn bản trong xử lý khủng hoảng truyền thông là công bố mọi việc bạn biết ngay khi bạn biết đến chúng. Mạng xã

hội là công cụ quý giá để truyền đạt thông tin cập nhật mới nhất, cũng như giải thích những vấn đề phức tạp mà không làm chúng trôi tuột đi hoặc bị báo chí bóp méo. Tuy nhiên, mạng xã hội còn có nhiều chức năng hơn khi ứng phó với khủng hoảng, và trong các trường hợp đó, mục tiêu có thể khác đi. Ví dụ, mạng xã hội có thể giúp chính quyền và cơ quan quản lý cải thiện chất lượng thông tin cung cấp cho công chúng sau một tai họa thiên nhiên, tấn công khủng bố và những tai nạn khác bằng cách chia sẻ các dòng tweet, hình ảnh và dữ liệu của chính công dân. Sở Cảnh sát Boston đã nhận ra rằng chính hàng loạt dòng tweet, hình ảnh và video do công chúng công bố trong và sau sự cố đánh bom tại cuộc chạy đua Boston Marathon đã giúp Sở sắp xếp cách ứng phó và truy tìm những kẻ đánh bom. Tuy nhiên, quá nhiều thông tin cũng đặt ra những vấn đề phức tạp, đặc biệt khi phần lớn chúng đều dựa trên tin đồn sai lệch. Một ví dụ điển hình là các thành viên của Reddit được khuyến khích đưa ra "tất cả và bất kỳ giả định nào" về kẻ ném bom trong chủ đề tranh luận "Truy tìm kẻ đánh bom Boston", nhưng cuối cùng chỉ để nhận diện sai nhiều người. Khi phân tích tin đồn về một em bé tám tuổi thiệt mạng trong vụ tấn công, Đại học Washington đã tìm thấy 92.700 dòng tweet nói về em, trong đó có đến 90.700 bị xem là đưa thông tin sai lệch. Tin đồn này không đúng sự thật và chỉ có 2 nghìn dòng tweet được người đăng tin đính chính sau đó.

Khi bạn đã xác định xong mục tiêu tổng thể, Kế hoạch xử lý khủng hoảng của bạn cần phải tiếp tục đặt ra những mục tiêu cụ thể cho từng nguy cơ mà bạn đã nhận diện, từ thông điệp chính của công ty, tâm lý người dùng trong các cuộc tranh luận trực tuyến, uy tín của toàn công ty cho đến sức mạnh của mối quan hệ với những người có khả năng gây ảnh hưởng lớn trên mạng.

Các bên liên quan trực tuyến và danh sách những người có ảnh hưởng lớn

Các phóng viên báo mạng, blogger, người tiêu dùng có mạng lưới quan hệ rộng trên mạng, các nhà hoạt động và nhiều người khác cũng ít nhiều góp phần tạo nên nhận định chung của công chúng về một tổ chức. Một số người có thể yêu thích công ty của bạn và các giá trị của công ty. Họ sẽ ủng hộ bạn kể cả trong những tình huống khó khăn, trong khi những người khác thận trọng hơn và không đưa ra ý kiến cho đến khi họ tin rằng mình biết sự thật. Một số người sẽ tận dụng cơ hội này để đâm sau lưng bạn. Nhưng bất kể quan điểm của họ thế nào, bạn sẽ có lợi lớn nếu nắm rõ các bên liên quan này trước khi khủng hoảng xảy ra, vì bạn không cần phải mất thời gian quý báu để xác định người dùng và hy vọng họ

sẽ nói tốt về công ty bạn. Nếu chưa từng làm việc này, bạn cần xác định những người này là ai, họ dùng thời gian trên mạng như thế nào, họ nói chuyện với ai, có quan hệ công việc với ai và có thể bị tác động từ những người nào. Bạn cũng cần hiểu rõ những mối quan tâm của họ, tìm hiểu xem trong quá khứ họ đã ủng hộ hay tấn công bạn chưa, cũng như họ có đáng tin hoặc gây được ảnh hưởng lớn đối với nguy cơ mà bạn đã xác định. Tốt hơn hết, bạn nên xây dựng mối quan hệ với họ ngay từ bây giờ.

Chính sách và quy trình

Với thực tế công chúng luôn đổ xô lên mạng ngay khi họ nghe về khủng hoảng, bạn phải hành động vô cùng nhanh chóng để bảo đảm quan điểm của mình được lắng nghe, cũng như phải hoạt động vô cùng tích cực để đảm bảo những thông điệp mình đưa ra là nhất quán, đủ linh hoạt để ứng phó với tình huống thay đổi thường xuyên. nhanh chóng. Đồng thời, chúng còn phải phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của người nghe. Để làm được điều này, bạn cần phát triển những chính sách và quy trình xác định những điều bạn nói, thời điểm cũng như hình thức phát biểu chúng trong trường hợp khủng hoảng xảy ra.

1. Đưa ra thông điệp

Mạng xã hội cho phép bạn trò chuyện với công chúng và cá nhân theo cách trực tiếp hơn rất nhiều so với các phương tiện thông tin truyền thống. Mạng xã hội cũng cho phép bạn nói về những điều bạn thường không nhắc đến trong các thông cáo chính thức – ví như những cập nhật nhỏ về các cuộc họp với cơ quan chức năng tại địa phương hay CEO của công ty, thể hiện cảm xúc cá nhân đối với vấn đề. Nhưng bạn cũng cần đảm bảo tất cả những gì mình nói trên mạng phải nhất quán với những điều bạn nói và làm. Trách nhiệm đưa ra thông điệp trong giai đoạn khủng hoảng thường do nhóm xử lý khủng hoảng nắm giữ; nhưng bạn phải quyết định mức độ linh động mà nhóm xử lý khủng hoảng trực tuyến này sở hữu.

2. Phản ứng đầu tiên

Điều đầu tiên bạn lên tiếng khi khủng hoảng xảy ra sẽ xác định ngữ điệu của bạn trong mọi điều bạn nói ra sau đó, thế nên lựa chọn đúng là điều tối quan trọng. Trong các cuộc khủng hoảng truyền thống, bạn nên đưa ra thông báo đầu tiên trong vòng một giờ đồng hồ kể từ khi nghe nói đến sự việc; và thông báo này nên ở dưới dạng một báo cáo ngắn gọn, thừa nhận bạn đã biết đến vấn

đề, rằng bạn đang tích cực tìm hiểu và thể hiện sự quan tâm đến bất kỳ ai bị ảnh hưởng. Thông báo này cần được bộ phận pháp chế đồng ý và sẽ cho phép bạn phản ứng một cách hiệu quả nhờ đã phản hồi nhanh chóng, trong khi bạn không thật sự nói lên gì nhiều và không đưa bạn vào tình thế phải đối phó với nguy cơ pháp lý. Với việc mạng xã hội hiện nay là nơi đầu tiên mà công chúng bàn tán về một tình huống, trong khi các cơ quan truyền thông ngày càng dựa nhiều vào những trao đổi trên mạng để xác định các khủng hoảng không kém gì nguồn tin thật sự, bạn phải chịu áp lực đưa ra câu trả lời chỉ trong vài phút trên Twitter, Facebook trước khi có thông cáo đầy đủ và chính thức cho báo chí. Và khi bắt đầu phản hồi trên trang mạng xã hội đầu tiên, bạn sẽ chịu sức ép phải trình bày trung thực và sử dụng ngôn ngữ mang tính cá nhân, chứ không phải những câu chữ vô hồn và có tính toán về mặt pháp lý. Hạn chế của việc này là trong giai đoạn đầu của khủng hoảng, bạn thường không có đầy đủ thông tin, trong khi phản hồi trên mạng xã hội đầu tiên có thể dẫn đến những tin đồn không mong đợi. Dù bạn chọn cách nào, Kế hoạch xử lý khủng hoảng của bạn cũng cần phải khẳng định mạng xã hội có được sử dụng hay không, sử dụng trong trường hợp nào để đưa ra phản hồi đầu tiên của công ty, cũng như phản hồi này cần xuất hiện trong khoảng thời gian nào.

3. Truyền thông đối ngoại thường trực

Truyền thông xử lý khủng hoảng là công việc xây dựng lại lòng tin một cách nhanh chóng và rộng khắp nhất có thể. Để làm được điều này, bạn cần phải đảm bảo khách hàng, công chúng, cộng đồng địa phương và những khán giả khác thường xuyên cập nhật những bước tiến mới nhất và những việc bạn đang làm để giảm thiểu nguy cơ tái diễn sự cố trong tương lai. Điều này đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về đối tượng mà nhóm xử lý khủng hoảng trực tuyến có trách nhiệm truyền đạt trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng. (Thông thường, nhóm này sẽ tập trung ở người tiêu dùng, nhưng bạn cũng cần cân nhắc xem có cần để nhóm này tiếp xúc với các đối tượng nhạy cảm hơn như giới hoạt động xã hội hay phóng viên không). Và ai sẽ là người phê duyệt những điều được đăng trên mạng.

4. Truyền thông cho nhân viên

Người ngoài cuộc sẽ dễ có ấn tượng rằng doanh nghiệp chỉ tập trung giữ gìn hình ảnh trước công chúng khi xảy ra khủng hoảng. Trong một số trường hợp, nhận định này là chính xác và sẽ khá hụt hẫng nếu bạn là một nhân viên có thâm niên và cảm thấy bị

bỏ mặc. Các nhân viên của bạn chính là thành phần thính giả rất quan trọng mà bạn phải quan tâm khi xảy ra khủng hoảng, nếu không muốn nói là thành phần quan trọng nhất (đặc biệt khi khủng hoảng tác động trực tiếp đến họ). Họ chính là – hoặc nên là – những đại sứ tốt nhất của doanh nghiệp. Nhưng với tình hình hiện nay, khi nhân viên có thể dễ dàng đặt ra những nghi vấn về tính trung thực của doanh nghiệp, đi chệch hướng, hoài nghi hay tệ hơn là đưa thông tin ngược chiều với tuyên bố chính thức của bạn trên Facebook hoặc các trang mạng xã hội khác, thì một phần thiết yếu trong Kế hoạch xử lý khủng hoảng của bạn là cung cấp chỉ dẫn, theo đó xác định rõ nhân viên có quyền công bố thông tin trên mạng xã hội trong các tình huống tiêu cực nghiêm trọng hay không.

5. Những người có ảnh hưởng lớn trên mạng

Các phóng viên báo mạng, blogger và người dùng Twitter thường xuyên có thể ủng hộ sản phẩm của bạn và đóng vai trò quan trọng trong nỗ lực truyền thông quảng cáo của công ty. Nhưng họ cũng có thể không khoan dung khi vấn đề xảy ra, do đó việc tương tác với các đối tượng này là rất quan trọng, cần được cân nhắc kỹ lưỡng và phải đảm bảo tính đồng nhất với phản hồi chung của bạn. Bạn cần cân nhắc xem những đối tượng nào cần được ưu tiên, ai có quyền tiếp cận họ và cách thức tiếp cận như thế nào. Một số doanh nghiệp kiểm soát việc tương tác với những người có ảnh hưởng quan trọng rất thường xuyên, chẳng hạn như quy định hoạt động của các nhóm marketing và sản phẩm phải được bộ phận truyền thông doanh nghiệp thông qua. Đây là một phương án nhạy cảm trong thời điểm xảy ra khủng hoảng, do cảm xúc của công chúng bị đẩy lên cao, mỗi người đều có những nhận định riêng; và nếu một cá nhân thông thường có những bình luận khách quan và đáng tin cậy, thì người đó có thể dễ dàng trở thành kẻ phản đối quyết liệt.

6. Đối thoại trực tuyến

Tôi đã từng làm việc với những doanh nghiệp rùng mình hoảng sợ trước suy nghĩ phải trực tiếp tương tác với công chúng thông qua Facebook hoặc các trang mạng xã hội khác trong thời điểm thông thường. Đối với các doanh nghiệp này, việc phải trả lời những câu hỏi chất vấn một cách công khai trên mạng trong thời điểm khủng hoảng là không thể bàn tới. Nhưng lắng nghe và tham gia vào những cuộc tranh luận trên Facebook, Twitter, Weibo và các trang mạng xã hội khác trong tình huống khó khăn là điều không chỉ được trông đợi ở bạn mà còn giúp bạn có cơ hội

tuyệt vời để lý giải quan điểm của mình, cải chính sự việc và xây dựng lòng tin với người tiêu dùng cá nhân cũng như cộng đồng.

Trong chương 7, chúng ta đã khám phá việc vận dụng mức độ xuất hiện, tính lan truyền, cảm xúc và tác động để đánh giá những cuộc đối thoại trực tuyến trong thời gian xảy ra sự cố tiêu cực. Những thước đo này cũng có thể áp dụng với khủng hoảng, tuy mức độ đặt ra sẽ cao hơn. Bạn cần phải cân nhắc xem ai là người phản hồi những câu hỏi được đặt ra trên mạng, phản hồi như thế nào và bạn sẽ quản lý trang mạng xã hội chính thức ra sao trong thời điểm mọi sự đều rất nhạy cảm.

Phê duyệt phản hồi. Những trao đổi trực tuyến trong thời gian khủng hoảng sẽ được báo cáo cho ai? Báo cáo này được thực hiện như thế nào (thông qua e-mail, bằng văn bản Word…) và cần cung cấp những thông tin gì để quá trình phê duyệt diễn ra nhanh chóng, hiệu quả? Ai sẽ là người phê duyệt những phản hồi đó: người đứng đầu nhóm xử lý khủng hoảng hay trưởng nhóm quản lý truyền thông trên mạng xã hội? Hoặc chúng có cần sự đồng thuận từ các chuyên viên trong nhiều lĩnh vực liên quan, như quan hệ công quyền hay các bộ phận bị ảnh hưởng trực tiếp không?

Người phản hồi. Ai nên đưa ra phản hồi cho các cuộc đối thoại trực tuyến trong thời gian khủng hoảng? Đó có nên là bộ phận truyền thông trực tuyến hay là chính những nhân viên đang quản lý tài khoản mạng xã hội và các cộng đồng trực tuyến khác? Hoặc đó có nên là nhóm xử lý khủng hoảng, quan hệ công chúng hay chuyên gia về vấn đề có liên quan trả lời trực tiếp?

Hình thức phản hồi. Phản hồi như thế nào là phù hợp? Nên phản hồi riêng cho từng trường hợp hay các câu trả lời nên được phê duyệt sẵn trong cơ sở dữ liệu? Bạn có nên dẫn nguồn thông tin chi tiết hơn không; và nếu có, thì doanh nghiệp của bạn sẽ tự tạo đường dẫn rút gọn hay sử dụng các dịch vụ sẵn có như bit.ly? Thêm nữa, người trả lời có cần nêu danh tính của mình, trên các kênh nào và dưới hình thức nào (tên họ đầy đủ hay chỉ viết tắt)? Đồng thời, bạn cũng phải tính đến việc cần phản hồi trên nhiều mạng xã hội khác nhau. Một câu trả lời trên Facebook có thể khác với câu trả lời trên Twitter, do giới hạn số từ trên trang này. Trong khi đó, một câu trả lời trên blog có thể diễn giải chi tiết hơn nhiều.

Theo dõi các cuộc đối thoại. Các cuộc đối thoại trực tuyến không nhất thiết sẽ ngừng lại khi có sự can thiệp hoặc khi vấn đề đã được giải quyết. Chúng lại càng không ngừng lại trong tình huống

khủng hoảng, vì thế bạn nên cân nhắc xem cần theo dõi những trao đổi tiêu cực trên Internet trong bao lâu sau khi chúng được phản hồi. Thông thường, khoảng thời gian này là từ 36 đến 72 giờ, tuy nhiên bạn cũng có thể theo dõi cuộc đối thoại của những người có ảnh hưởng lớn trong khoảng thời gian dài hơn.

Xóa bỏ. Các đoạn đối thoại trực tuyến có nên được lưu trữ trong thời gian khủng hoảng không? Trong một số trường hợp, như khi báo cáo các phản ứng phụ của một loại dược phẩm thương mại hay trong quá trình điều tra một vụ án, bạn buộc phải lưu trữ tất cả hồ sơ có liên quan theo đúng quy định pháp luật, đặc biệt là khi dính líu đến những cáo buộc của khách hàng hay bên thứ ba. Trong những trường hợp khác, việc lưu lại các cuộc đối thoại trực tuyến cũng là một hoạt động có ích, cho phép bạn đối chiếu và tham khảo sau này.

Vi phạm. Cộng đồng mạng có thể trở nên kích động, quá khích và không khoan nhượng đối với những vấn đề nghiêm trọng. Sự giận dữ có thể bị đẩy lên cao và công chúng có thể nói những điều gây xúc phạm nghiêm trọng đối với bạn và với những người khác trong cộng đồng. Họ sẵn sàng bóp méo những gì bạn nói và làm, hoặc đe dọa nhân viên công ty bạn. Nếu bạn còn chưa nắm rõ, thì hãy bắt đầu đề ra nguyên tắc dành cho việc sử dụng các trang mạng xã hội của công ty, đồng thời đảm bảo những nguyên tắc này được theo dõi và tuân thủ chặt chẽ khi khủng hoảng xảy ra. Bạn cũng nên biết rằng, việc xóa những bình luận ngay trước đám đông giận dữ vẫn có thể được chấp nhận, miễn là các bình luận này vi phạm rành rành các nguyên tắc được đề ra từ trước trong phần điều khoản và điều kiện tham gia cộng đồng. Tuy nhiên, bạn nên chú ý rằng việc xóa bỏ một bình luận vi phạm ngang nhiên các nguyên tắc có thể gây phản ứng ngược nếu cộng đồng đã cực kỳ bị kích động. Trong những trường hợp như thế, bạn có thể cảnh cáo riêng đối tượng này, sau đó đăng một bản cảnh cáo công khai. Nếu người này vẫn tiếp tục phớt lờ, thì khi đó bạn đã có cơ sở vững chắc để chặn anh ta.

7. Thẩm quyền ở từng địa phương

Lý tưởng nhất, công ty của bạn có thể giải quyết một cuộc khủng hoảng ở quy mô địa phương mà không cần tổng công ty chỉ thị và hỗ trợ. Tuy nhiên, những đơn vị tại các thị trường nhỏ có thể không đủ nhân lực và kỹ năng cần thiết để đảm đương trách nhiệm này, hoặc để thực thi chính xác các chính sách và quy trình. Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội của bạn cũng cần định rõ mức độ linh hoạt để trao quyền cho các thị trường địa

phương tự quyết định những sự điều chỉnh của họ, xác định rõ các chính sách và quy trình nào là bắt buộc (như báo cáo các nguy cơ từ cấp độ 1 đến 3) và các quy trình nào có thể điều chỉnh.

Nội dung, kênh truyền thông và công cụ

Ngoại trừ định nghĩa thế nào là khủng hoảng và lập ra quy trình chuẩn để được phê duyệt, Kế hoạch xử lý khủng hoảng tổng thể của công ty cũng cần định hướng hình thức phản hồi đối với từng nguy cơ, đối với thông điệp chính và cách tiếp cận truyền thông nói chung. Để xây dựng được một Kế hoạch xử lý khủng hoảng thiết thực và mang tính ứng dụng cao, bạn chỉ cần đưa ra các chỉ dẫn chung và các quy tắc để chuẩn bị, lan truyền và đánh giá nỗ lực truyền thông trong thời gian xảy ra khủng hoảng là đủ, chứ không cần phải đi sâu vào chi tiết phản hồi cho từng nguy cơ cụ thể.

Nội dung. Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội cần xác định loại nội dung sẽ được sử dụng trên mạng khi xảy ra khủng hoảng và chỉ ra cách sử dụng nội dung này. Ví dụ, một thông báo về tình hình khủng hoảng thường được đăng tải trên các tài khoản mạng xã hội của doanh nghiệp, nhưng tốt nhất chúng không nên chỉ sao chép những ý chính của thông cáo, mà phải là một bảng tóm tắt bằng ngôn ngữ thân thiện với người dùng. Trang blog của doanh nghiệp và kênh YouTube cũng là các kênh truyền thông lý tưởng để giải thích tình hình và đưa ra giải pháp của bạn. Kế hoạch của bạn cũng phải chỉ ra video và phần hỏi đáp được vận dụng như thế nào, cũng như định hướng việc sử dụng các từ khóa và hashtag để tối đa tần suất xuất hiện trên mạng xã hội.

Kênh truyền thông. Nhiều doanh nghiệp sử dụng rất nhiều kênh truyền thông khác nhau để quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, thương hiệu và nhằm nhiều mục đích khác. Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội của bạn cần chỉ rõ kênh nào trong số các kênh đó sẽ được sử dụng trong trường hợp khủng hoảng và mục đích sử dụng của từng kênh là gì. Chẳng hạn như Twitter, do bị hạn chế số chữ nên sẽ hữu ích khi được sử dụng để cập nhật nhanh diễn biến mới nhất và trả lời thắc mắc của người dùng. Khi những thắc mắc này có thể giải quyết dễ dàng, bạn nên trả lời người dùng một cách trực tiếp và công khai, thông qua chính tên tài khoản của họ (@tên), hoặc dẫn đến những thông tin có sẵn trên mạng bằng một đường dẫn của doanh nghiệp hoặc bên thứ ba. Khi thắc mắc không thể giải quyết dễ dàng, kế hoạch cần đề ra phương án trả lời phù hợp cho những người dùng đang theo dõi

bạn và cả những người không theo dõi. Bạn cũng cần bổ sung những chỉ dẫn chi tiết hơn đối với Facebook, YouTube và Instagram, cũng như các kênh thông tin của bên thứ ba như bảng thông báo, các trang đăng bình luận của khách hàng như TripAdvisor, các trang đăng khiếu nại như Ripoff Report và Wikipedia.

Công cụ. Có rất nhiều công cụ giúp bạn quản lý, theo dõi và phân tích hiệu quả của các truyền thông trên mạng xã hội khi khủng hoảng diễn ra, từ các dịch vụ quản lý mạng xã hội như Salesforce.com, Buddy Media, Hootsuite, hay Buffer, các phần mềm rút gọn tên miền như Bit.ly hay Ow.ly cho đến các phần mềm theo dõi mạng xã hội như Brandwatch, Percolate và Meltwater. Một số công cụ này còn bao gồm chức năng theo dõi công việc, cho phép bạn xác định vai trò của từng thành viên trong nhóm, chuyển bản nháp các bài đăng đến các thành viên khác hoặc các chuyên gia để phê duyệt, rồi đặt ra thứ tự ưu tiên dựa trên từ khóa. Các công cụ như Lithium Social Web còn cho phép bạn phát triển và dự trữ sẵn những câu trả lời mẫu, có thể được điều chỉnh và sử dụng rất nhanh chóng. Nếu nhóm quản lý truyền thông trên mạng xã hội của bạn đã sử dụng các công cụ này, bạn sẽ cần quy định những ai được quyền truy cập chúng trong thời gian khủng hoảng và trong trường hợp nào.

Nhóm làm việc, đối tác và nhà cung cấp

Kế hoạch của bạn cần nêu rõ ai sẽ là người chịu trách nhiệm quản lý khủng hoảng trên mạng xã hội. Nhìn chung, đây là một vấn đề về nguồn lực và kỹ năng. Các doanh nghiệp lớn có thể xây dựng một nhóm làm việc chuyên trách, có ngân sách dồi dào và huy động được nguồn lực chuyên môn trong nội bộ công ty hoặc bên ngoài. Các công ty nhỏ hơn có thể chọn giám đốc điều hành hoặc giám đốc marketing làm người chịu trách nhiệm trước công chúng.

Một nhóm xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội lý tưởng sẽ bao gồm các thành viên có khả năng:

Lắng nghe và phân tích những cuộc trao đổi trực tuyến;

Đánh giá và phát triển các chiến dịch, chương trình truyền thông trên mạng xã hội;

Quản lý các cuộc đối thoại trực tuyến trên các tài khoản mạng xã hội chính thức lẫn của các bên thứ ba;

Xây dựng và lan truyền nội dung trực tuyến, bao gồm cả video;

Xây dựng và quản lý các chiến dịch quảng cáo trực tuyến.

Những kỹ năng này đủ để bạn đương đầu với khủng hoảng. Thêm vào đó, bạn cũng nên mời các thành viên của bộ phận truyền thông và bộ phận marketing tham gia cùng. Vài người trong số họ có thể rất giỏi quản lý mạng xã hội. Hãy quyết định dựa trên đánh giá của bạn về các rủi ro và kỹ năng hiện có của từng người. Bạn cũng muốn xác định rõ vai trò và trách nhiệm cho từng thành viên trong nhóm, cũng như chỉ định nhóm này sẽ báo cáo cho ai. Vì mạng xã hội thường không hiện diện chính thức trong bộ phận hoặc ủy ban quản lý rủi ro, nên trưởng nhóm xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội sẽ báo cáo trực tiếp cho bộ phận truyền thông, hoặc trong một số doanh nghiệp, là bộ phận marketing. Bạn cũng cần xem xét việc hỗ trợ – ai sẽ là người thay thế vai trò theo dõi truyền thông trên mạng xã hội trong thời điểm khủng hoảng nếu thành viên trong nhóm nghỉ phép?

Kế hoạch của bạn cũng cần liệt kê những đối tác và nhà cung cấp quan trọng tham gia theo dõi truyền thông trên mạng xã hội, quản lý các cộng đồng trực tuyến, lập kế hoạch và mua quảng cáo. Tất cả những việc trên đều cần thiết để hỗ trợ xử lý khủng hoảng. Giống như các nhân viên, những đối tác này cũng có thể được triệu tập rất nhanh ngay giữa đêm hoặc vào cuối tuần, vì thế hãy đảm bảo bạn đã liệt kê đầy đủ mọi thông tin liên lạc cá nhân và công việc.

Phụ lục các ví dụ điển hình

Kế hoạch xử lý khủng hoảng trên mạng xã hội vừa là tài liệu tham khảo, vừa là công cụ hướng dẫn, nên sẽ rất hữu ích nếu bạn bổ sung thêm một số ví dụ về các nguy cơ mà công ty bạn có thể phải đối mặt và cách xử lý chúng. Mỗi ví dụ nên miêu tả nguy cơ một cách thiết thực, ghi chú mức độ của nguy cơ, chỉ định các thành viên phù hợp tham gia vào nhóm xử lý, trình bày các bước và quy định được áp dụng cũng như minh họa cách phản hồi – bao gồm thông báo mẫu, các từ khóa và hashtag.

Chuẩn bị đội ngũ xử lý khủng hoảng

Cố Tổng thống Mỹ Dwight D. Eisenhower từng có phát ngôn nổi tiếng: “Kế hoạch là vô dụng, nhưng việc lập kế hoạch mới hữu dụng.” Thông qua câu nói này, ông cho rằng ngay cả những kế hoạch chỉn chu nhất cũng sẽ tan vỡ trong bối cảnh chiến tranh và

những thay đổi thông minh nhất thường phải được hoạch định tốt ngay từ đầu. Khi không có biện pháp nào khác để tích lũy kinh nghiệm, cách tốt nhất để giúp đội ngũ của bạn chuẩn bị cho một khủng hoảng trên mạng là mô phỏng một cuộc khủng hoảng.

Một chương trình mô phỏng khủng hoảng trên mạng xã hội thường kéo dài từ nửa ngày đến một ngày, trong đó những người tham gia sẽ trải nghiệm nhiều giai đoạn của cuộc khủng hoảng trong một môi trường nhiều áp lực. Những cuộc họp này thường tập trung thử nghiệm khả năng phản ứng của nhóm, như làm việc một cách nhanh nhạy, thống nhất dưới áp lực cao, đồng thời phải đánh giá tính hiệu quả của các chỉ dẫn và quy trình ứng phó so với tình hình khủng hoảng trên mạng xã hội đang diễn ra. Những cuộc họp này còn là công cụ hữu ích để đánh giá hiệu quả của các nhóm phối hợp trong điều kiện áp lực.

***

Như Eisenhower đã phát biểu, mọi sự chuẩn bị trên thế gian đều chẳng nghĩa lý gì trước trải nghiệm thực tế. Khi một sự việc bất ngờ xảy ra hoặc chuyển hướng bất thình lình, bạn sẽ đột nhiên cảm thấy mình phải đối mặt với một làn sóng công luận nghi ngại, sợ hãi và giận dữ, cũng như tìm mọi cách để tìm hiểu xem chuyện gì đang xảy ra. Phản hồi của bạn được nhìn nhận như thế nào chính là điểm khác biệt giữa hành động dập tắt cơn bão hay bất lực đầu hàng. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu xem nên sử dụng mạng xã hội như thế nào khi đối phó với khủng hoảng, thông qua kinh nghiệm trong nhiều ví dụ gần đây từ nhiều ngành nghề và lĩnh vực khác nhau.

Chương 15.
PHẢN ỨNG TRƯỚC KHỦNG HOẢNG

Ngày 8 tháng Ba năm 2014, chuyến bay mang số hiệu MH370 của hãng hàng không Malaysia Airlines (MAS) đã mất tích không rõ nguyên nhân. Khi tôi viết cuốn sách này, chiếc máy bay vẫn bặt vô âm tín và chưa có lời giải thích thuyết phục nào về chuyện đã xảy ra. Cũng như nhiều người khác, tôi biết đến bi kịch này qua Twitter. Các cơ quan thông tấn và truyền thông Malaysia đưa tin về chiếc máy bay mất tích, mọi người bàn luận về nó trên mạng và hashtag #PrayforMH370 (cầu nguyện cho MH370) cũng bắt đầu trở thành trào lưu. Mạng Internet ngập trong những lo ngại và tin đồn, thay đổi từng ngày, từng giờ, từng tuần và trở thành nơi kết hợp giữa sự kinh ngạc và nỗi tuyệt vọng. Hành trình của chiếc máy bay được soát đi soát lại và nhiều giả thuyết cứ được đưa ra rồi bị phản bác liên tục.

Tất nhiên, sự kiện MH370 mất tích là vô tiền khoáng hậu. Những chuyến bay thương mại không thể cứ thế mà biến mất. Câu chuyện này đã và đang là – theo một câu châm ngôn của Winston Churchill – "một câu đố ẩn sau một bí ẩn vùi trong một ẩn số". Tuy nhiên, câu đố này lại càng khó giải đáp bởi những thông điệp chậm chạp, dễ gây hiểu lầm, đôi khi mâu thuẫn nhau và thường xuyên mang tính bao biện của hãng hàng không và chính phủ. Najib Razak, Thủ tướng Malaysia, sau đó đã thừa nhận trong một bài báo trên Wall Street Journal rằng: "Trong vài ngày đầu tiên khi máy bay biến mất, chúng tôi đã quá tập trung tìm kiếm nó đến nỗi không thể ưu tiên cho công tác truyền thông."

Tuy vậy, cũng phải ghi nhận rằng MAS không trốn tránh những lời chất vấn trên mạng. Ngược lại, hãng đã sử dụng Twitter, Facebook và Google+ để cập nhật tình hình ngay từ ngày đầu tiên.

Hãng hàng không lập tức tung ra trang web "nền đen" khẩn cấp, với thông cáo báo chí, tên đăng ký của các hành khách và chi tiết thông tin liên lạc khẩn. Các hoạt động marketing trực tuyến, khuyến mãi đều bị tạm ngưng và toàn bộ hình nền của các trang mạng xã hội đều phủ trong màu đen. Tuy nhiên, vẫn có nhiều yếu tố trong cách phản hồi của hãng hàng không này cần được cải thiện.

Với mỗi trường hợp đều khác nhau, nên chúng ta rất khó đưa ra những tuyên bố chung cho mọi tình huống xử lý khủng hoảng. Cách đối phó khi máy bay bất ngờ mất tích không thể giống hệt như cách xử lý khi thu hồi sản phẩm, rò rỉ thông tin hay một vụ bê bối ngoại tình. Tuy vậy, thông qua phân tích cách MAS xử lý và phản hồi trước việc máy bay MH370 biến mất cùng với những ví dụ về cách các doanh nghiệp sử dụng mạng xã hội để đối phó hiệu quả với khủng hoảng, chúng ta có thể rút ra một số nguyên tắc chung có thể áp dụng trong khá nhiều trường hợp.

Hành động nhanh thay vì hoàn hảo

Warren Buffett từng khuyên rằng cách tốt nhất để giải quyết một cơn khủng hoảng là: "Làm đúng, làm nhanh, làm cho xong rồi gạt nó qua một bên." Im lặng nghĩa là thừa nhận, thế nên bạn phải nói lên sự thật càng sớm càng tốt. Nhưng nguyên tắc cơ bản và được công nhận rộng rãi nhất trong xử lý khủng hoảng truyền thông lại là một trong những điều khó thực hiện nhất trong thực tế: Bạn sẽ cảm thấy mình phải giải quyết những tình huống không ngờ tới, những sự việc phát triển nhanh không thể tưởng và thông tin bạn nắm trong tay cùng lắm chỉ là một phần của vấn đề. Vì thế, cuối cùng bạn sẽ công bố một điều hoàn toàn hợp pháp nhưng lại có cảm giác không thỏa đáng, do đó là toàn bộ thông tin mà bạn có. Và với cộng đồng Twitter sôi sục, cùng với khách hàng, blogger và những kẻ chọc ngoáy liên tục kêu gào trên Facebook của doanh nghiệp, bạn sẽ phải chịu áp lực khổng lồ buộc phải trả lời ngay lập tức.

Malaysia Airlines đã mất liên lạc với chuyến bay MH370 vào lúc 2 giờ 40 phút sáng, nhưng phải đến 7 giờ 24 phút sáng, hãng mới khẳng định chính thức rằng chiếc máy bay đã biến mất. Và gần một giờ đồng hồ sau, tức vào lúc 8 giờ 13 phút sáng, hãng mới cập nhật trên các tài khoản mạng xã hội chính thức về thông tin này. Do hãng hàng không đã đưa ra thông cáo chính thức cho báo chí, nên các cơ quan truyền thông lập tức đưa tin về sự kiện này. Tin đồn về sự việc vừa xảy ra bắt đầu rộ lên trên Twitter và Weibo. Nhưng thông tin từ hãng hàng không thì lại im bặt. Ngược lại, khi

chuyến bay MH17 bị mất tích ở không phận phía đông Ukraine vào tháng Bảy năm 2014 – tức chỉ vài tháng sau vụ MH370 – bộ phận truyền thông của hãng đã sử dụng Twitter để thừa nhận việc mất liên lạc với máy bay khoảng một giờ trước khi đưa ra thông cáo báo chí chính thức.

Dẫn dắt phản hồi trong khủng hoảng trên mạng xã hội là một chiến lược nhiều rủi ro, nhất là khi bạn chưa biết nhiều về vấn đề. Tin đồn có thể lan truyền chóng mặt trên mạng và những cuộc gọi bắt đầu đổ xuống trung tâm truyền thông và hệ thống giải đáp thắc mắc khách hàng. Và bạn không thể đưa ra nhiều thông tin hữu ích. Nhân viên của bạn sẽ trở nên cảnh giác và yêu cầu sự thật được xác nhận càng sớm càng tốt. Những bộ phận khác trong doanh nghiệp có thể không theo kịp tốc độ lan truyền của vấn đề, nên nhiều khả năng bạn sẽ phải đưa ra nhiều thông điệp khác nhau cho nhiều đối tượng khác nhau; mà mỗi đối tượng trong tình huống khủng hoảng đều có khả năng được sử dụng để làm căn cứ. Mặt khác, bạn biết rõ hơn ai hết rằng khủng hoảng đã xảy ra; và dù chưa đủ chứng cứ, nhưng bạn vẫn nhận ra rằng việc tuyên bố nhanh một điều gì đó sẽ giúp bạn được xem là trung thực và thẳng thắn.

Nói như thế không có nghĩa là mạng xã hội luôn là kênh truyền thông đầu tiên được sử dụng trong thời điểm khủng hoảng. Sẽ có những lúc tình huống quá phức tạp và đòi hỏi lời giải thích sâu hơn. Trong những trường hợp này, sẽ là khôn ngoan nếu bạn trao đổi trước với các phóng viên quen biết và có thể tin tưởng trước khi ra thông cáo chính thức – hoặc khi bạn nhất thiết phải đưa ra lời xin lỗi ngay lập tức, mà điều này lại rất khó thực hiện hiệu quả chỉ với 140 từ trên Twitter. Dù vậy, trong nhiều trường hợp, tin đồn và suy đoán cứ lan tràn khắp nơi trên mạng xã hội trước khi bạn trở tay. Lẽ tất nhiên, thông tin không bao giờ để lại những khoảng trống. Bạn càng trả lời chậm trễ bao nhiêu thì tin đồn và thông tin sai lệch càng có cơ hội phát tán bấy nhiêu.

Hành động trên mạng xã hội đầu tiên có thể không phải là giải pháp hoàn hảo, nhưng nó cho phép bạn gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng bạn đã nắm được vấn đề và đang chủ động tìm cách xử lý. Nó cũng cho phép bạn có thêm thời gian quý báu để tìm hiểu sự thật và chuẩn bị cho một thông báo đầy đủ hơn.

Xác định ngữ điệu phù hợp trên mạng xã hội

Những điều bạn nói cũng quan trọng như cách bạn phản ứng nhanh thế nào – và còn quan trọng hơn cả trong giờ đồng hồ đầu

tiên của khủng hoảng. Trong những trường hợp mà sự thật còn chưa sáng tỏ, lời phản hồi đầu tiên trước khủng hoảng chính là lời xác nhận tình hình, thể hiện sự quan tâm đến những người bị ảnh hưởng và thông báo rằng vấn đề đang được nghiên cứu cẩn thận. Thông điệp này cũng phải được truyền đạt một cách phù hợp với kênh truyền thông phù hợp. Là một phương tiện có bản chất đối thoại, mạng xã hội đòi hỏi một cách truyền đạt nhẹ nhàng, gần gũi với con người và hạn chế lối nói nặng tính công vụ hoặc thuật ngữ chuyên môn. Thế nhưng, thông báo đầu tiên của Malaysia Airline trên Twitter trước tai nạn của MH370 chỉ đơn thuần lặp lại tiêu đề của thông cáo báo chí mà hãng này đã công bố từ trước.

THÔNG CÁO BÁO CHÍ công bố lúc 7 giờ 24 phút sáng, ngày 8 tháng Ba năm 2014 – Tai nạn của máy bay MH370 – xem trên bit.ly/1kDkjiS.

MAS tiếp tục công bố các đoạn tin theo cách tương tự trên khắp các mạng xã hội trong nhiều ngày sau khi máy bay mất tích. Phải thừa nhận rằng hãng hàng không này thường xuyên cập nhật các trang mạng xã hội của mình rất nhanh và thông điệp đưa ra đều nhất quán với các thông điệp truyền thông ngoài đời thực. Nhưng cách tiếp cận của hãng thông qua mạng xã hội đã không tận dụng được lợi thế của kênh truyền thông này. Hãy so sánh phản hồi đầu tiên cho tai nạn của MH370 với phản hồi về sự kiện MH17 bị trúng đạn vài tháng sau đó. Bạn cũng nên nhớ rằng khi đưa ra thông báo này, MAS vẫn chưa biết lý do họ mất liên lạc với máy bay MH17.

Malaysia Airlines bị mất liên lạc với máy bay MH17, khởi hành từ Amsterdam. Vị trí được ghi nhận cuối cùng là trên không phận Ukraine. Thông tin sẽ được cập nhật thêm.

Với MH17, MAS đã chuyển cách tiếp cận từ cung cấp thông tin cơ bản bằng lối nói khô cứng, trang trọng sang một lối nói thể hiện được sự quan tâm, đồng cảm và đầy tình người.

Xin gửi lời chia buồn sâu sắc của chúng tôi đến những người thân yêu của các nạn nhân trên chuyến bay #MH17 Instagram.com/p/qnSeWmTOMI/

Từ toàn bộ thành viên của @MAS, chúng tôi muốn cảm ơn tất cả mọi người vì sự hỗ trợ của các bạn trong suốt thời gian khó khăn vừa qua. Chúng tôi thật sự trân trọng những điều ấy.

Do sự cố của #MH17, chúng tôi sẽ miễn phí cho bất kỳ hành khách

nào muốn thay đổi lịch trình bay của mình – http://bit.ly/MH17updates

Đưa thông tin thường xuyên

Giờ đồng hồ đầu tiên của một cuộc khủng hoảng thường là giai đoạn vô cùng căng thẳng và hỗn loạn. Nhóm xử lý khủng hoảng của bạn phải ngồi lại với nhau và thực thi Kế hoạch xử lý khủng hoảng, hệ thống tập trung thông tin cũng như tiếp tục hoạt động kinh doanh. Quá trình đánh giá sơ bộ phải được tiến hành dựa trên mức độ nghiêm trọng của vấn đề và phạm vi ảnh hưởng của nó đến hoạt động thường ngày cũng như tiếng tăm của doanh nghiệp. Bạn hầu như phải lập tức nghĩ xem từng đối tượng khác nhau trong số các bên liên quan sẽ cần biết những thông tin gì, bạn cần truyền đạt những gì và làm thế nào để truyền đạt những điều đó.

Công bố phản hồi đầu tiên là bước thứ nhất trong rất nhiều thông cáo mà bạn sẽ phải đưa ra trong lúc tìm hiểu vấn đề, thực hiện một cuộc điều tra thấu đáo để tìm nguyên nhân sâu xa, sau đó quyết định và công bố một giải pháp. Trong suốt quá trình này – có thể kéo dài vài giờ, vài ngày, vài tuần, thậm chí vài tháng – những người chịu ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp sẽ cần được cập nhật diễn biến mới liên tục; và những câu hỏi từ chính quyền, báo chí và cộng đồng địa phương cũng cần được giải đáp.

Những việc trên có vẻ rất rõ ràng, nhưng thực tế lại không đơn giản như thế nếu các chuyên gia kỹ thuật không nhất trí về nguyên nhân và cách giải quyết, các lãnh đạo cấp cao không thừa nhận vấn đề hoặc tranh cãi không khoan nhượng xem ai sẽ nhận vai trò phát ngôn thay mặt doanh nghiệp. Và các phe phái trên mạng xã hội cũng kêu gọi họ từ chức. Thế nên, giữ cho khán giả an tâm và luôn nắm bắt thông tin mới nhất là công việc vô cùng khó khăn.

Thủ tướng Malaysia Najib Razak đã nhận định đúng về thông cáo chính thức sau sự mất tích của MH370. Nó đến chậm, không rõ ràng và bị ảnh hưởng từ sự nhập nhằng của người phát ngôn (từ Thủ tướng, Bộ trưởng Giao thông đương nhiệm cho đến CEO và nhiều giám đốc khác của hãng hàng không), đôi khi thông tin còn chồng chéo lên nhau. Một vài người trong số họ có vẻ chưa được đào tạo để ứng xử trước sự săn đuổi của báo chí. Những điều đó không hề giúp cho công việc của bộ phận truyền thông mạng xã hội của MAS dễ dàng hơn chút nào.

Yếu tố tối quan trọng trong quá trình xử lý khủng hoảng là các lãnh đạo cấp cao phải cam kết đưa ra những thông điệp trung thực, thường xuyên và hữu ích bất cứ khi nào có thể. Trái với những nỗ lực mệt mỏi của Malaysia Airlines, Buffer, một dịch vụ quản lý truyền thông trên mạng xã hội, đã giải quyết sự cố hệ thống của họ bị tấn công vào tháng Mười năm 2013, bằng cách cung cấp rất nhiều thông tin hữu ích dù sự việc xảy ra vào cuối tuần. Vào khoảng 12 giờ 30 trưa theo giờ Thái Bình Dương, hệ thống của Buffer bị tấn công và trong vòng hai tiếng đồng hồ sau đó, tức 2 giờ 20 phút chiều, các thành viên bắt đầu nhận được những tin nhắn spam trên Twitter và Facebook thông qua các tài khoản cá nhân và doanh nghiệp của họ, từ tài khoản của Buffer. Các tin nhắn spam này thực ra hầu hết đều vô hại. Nhưng nếu không phản ứng ngay tức thì, Buffer sẽ phải chịu những tổn thất nặng nề về uy tín và phải đối mặt với nguy cơ pháp lý. Buffer đã hành động rất nhanh và quyết đoán. Chỉ 20 phút sau khi người dùng nhận các tin nhắm spam và bắt đầu đăng những lời phàn nàn trên mạng, công ty đã thông báo một dòng tweet thừa nhận rằng trang của họ vừa bị tấn công:

Các bạn thân mến. Vô cùng xin lỗi, dường như chúng tôi đã bị xâm nhập. Chúng tôi xin tạm ngưng mọi bài đăng để điều tra sự việc này. Sẽ cập nhật sớm nhất có thể.

Trong vài giờ sau đó, CEO của Buffer, Joel Gascoigne và các thành viên trong nhóm liền bị cuốn vào việc tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra và làm thế nào họ có thể chặn các tin nhắn spam, thắt chặt an ninh cho hệ thống và kiểm soát sự cố đang lan rộng trên mạng. Những công việc này càng khó khăn hơn khi cả nhóm không ở trong văn phòng mà làm việc trực tuyến từ tám địa điểm khác nhau trên toàn thế giới. Thông qua liên lạc thường xuyên bằng video từ ứng dụng Google Hangouts trong suốt sự cố, cả nhóm đã sử dụng blog, tài khoản Twitter và Facebook của công ty để cung cấp một loạt thông tin cập nhật về tình hình điều tra của họ, cách họ giải quyết vấn đề và đưa ra những lời khuyên cho người dùng để bảo vệ tài khoản của mình.

Trong vòng một giờ, CEO của hãng đã gửi một e-mail đến hơn một triệu người dùng để thừa nhận và xin lỗi về sự số, đồng thời khuyến cáo người dùng (trong đó có cả tôi) cách tự bảo vệ mình. E-mail này được tiếp nối bằng mười bản cập nhật khác trong suốt 48 giờ tiếp theo; tất cả đều được gửi đến người dùng thông qua e-mail, đăng trên trang blog của công ty và đưa lên Twitter, Facebook. Để thuận tiện hơn cho người dùng, toàn bộ thông tin cập nhật đều được đăng tải trên một trang duy nhất của blog để

họ có thể theo dõi chính xác diễn biến của sự việc.

Cập nhật số 2: 3 giờ chiều giờ Thái Bình Dương

Chúng tôi đã tăng cường bảo mật trong việc lưu trữ, mở khóa Twitter và đang tiến hành nâng cấp.

Các bạn có thể đăng nhập Twitter trở lại. Các bạn sẽ phải kết nối lại toàn bộ các tài khoản Twitter của mình trên Buffer. Sau đây là hướng dẫn cách kết nối lại tài khoản.

Giờ bạn có thể gửi các dòng Tweet thông qua Buffer như trước.

Cập nhật số 3: 5 giờ 30 phút chiều giờ Thái Bình Dương

Chúng tôi đang làm việc trực tiếp với Facebook và AWS để giải quyết tận gốc vấn đề. Chúng tôi đang sắp khôi phục hoàn toàn hệ thống. Twitter (mời các bạn xem lại Cập nhật số 2 ở trên) đã được khôi phục hoạt động 100%.

Về các bài đăng trên Facebook: Hiện tại không thể kết nối hoặc đăng bài trên Facebook thông qua Buffer. Chúng tôi hy vọng việc này sẽ được khắc phục nhanh chóng và xin chân thành cáo lỗi vì những bất tiện mà sự cố này gây ra.

Cập nhật số 4: 8 giờ tối giờ Thái Bình Dương - Toàn bộ các tính năng đăng bài đã hoạt động trở lại!

Chúng tôi đã tăng cường đáng kể các phương thức bảo mật trong quá trình xử lý tin nhắn trên mạng xã hội và mọi thứ đã hoạt động trở lại bình thường. Tạm thời, xin hãy đăng nhập lại vào tài khoản Buffer của bạn tại http://bufferapp.com, thay vì sử dụng ứng dụng trên điện thoại di động.

Đối với tài khoản Twitter: Bạn cần kết nối lại tất cả các tài khoản Twitter của mình để đăng tải trở lại. Hãy nhấp vào đây để được hướng dẫn cách kết nối lại tài khoản.

Chúng tôi cũng sẽ đăng một bài viết chi tiết về cách thức mà những kẻ gửi các tin nhắn spam thâm nhập vào hệ thống và cách chúng tôi khắc phục lỗ hổng đó. Tóm lại, chúng tôi đã mã hóa toàn bộ các token đăng nhập Twitter và Facebook, đồng thời bổ sung thêm nhiều biện pháp an ninh khác để bảo đảm toàn hệ thống được bảo mật. Thông tin sẽ được công bố thêm ở bài đăng kế tiếp!

Cập nhật số 5: 9 giờ sáng giờ Thái Bình Dương, Chủ nhật ngày 27 tháng Mười

Chúng tôi đã theo dõi toàn bộ các hoạt động xuyên đêm và tất cả đều diễn ra bình thường. Mọi bài đăng trên Facebook và Twitter thông qua Buffer đều đã trở lại như cũ. Đối với Twitter, bạn cần phải kết nối lại tài khoản thông qua thanh điều khiển trên trang web.

Chúng tôi đã tăng cường đáng kể công tác bảo mật trong việc đăng tải lên Twitter, Facebook và tin rằng đã xử lý được hoàn toàn lỗ hổng an ninh mà các hacker đã lợi dụng để thâm nhập hệ thống.

Tiếp theo: Chúng tôi đang làm việc với một số chuyên gia bảo mật nhằm tìm ra cách thức chính xác mà các đối tượng spam có thể thâm nhập vào hệ thống. Quá trình này đang có những tiến triển tích cực trong sáng nay. Tiếp theo đây, chúng tôi sẽ công bố thông tin cập nhật chi tiết về tác động của sự cố và tất cả những gì chúng tôi tìm hiểu được về nguyên nhân xảy ra sự cố nói trên.

Buffer đã trải qua một vài ngày vô cùng vất vả. Nhưng nhờ trả lời nhanh chóng và quyết tâm truyền thông điệp một cách thường xuyên và trung thực, họ đã vực dậy danh tiếng của mình đến mức những lời phàn nàn trên mạng nhanh chóng ngưng hẳn và thay vào đó là lời khen ngợi dành cho cách công ty xử lý tình huống này. Một vài người còn công khai tuyên bố sẽ chuyển từ các công ty đối thủ sang sử dụng dịch vụ của Buffer.

Kể câu chuyện của bạn một cách thuyết phục và bảo đảm rằng người khác nghe được câu chuyện ấy

Khi đối mặt với khủng hoảng, bạn sẽ dễ sa vào việc chỉ tập trung vào những gì mình nói thay vì sẽ nói điều đó như thế nào. Điều này cũng hoàn toàn dễ hiểu – khi sự việc còn chưa rõ ràng, truyền thông sẽ không để bạn yên và bạn phải chịu áp lực kinh khủng, buộc phải công bố thông cáo báo chí thật nhanh chóng. Nhưng cách bạn kể câu chuyện của mình cũng quan trọng không kém nội dung câu chuyện, thậm chí còn quan trọng hơn vì sự lan truyền và sức mạnh xúc cảm mà khủng hoảng đã tạo ra. Bên cạnh đó, các phóng viên và blogger cũng đang liên tục tìm kiếm những mẩu chuyện, hình ảnh, video và bất kỳ hình thức minh họa nào khác để kể câu chuyện của họ.

Nếu hình ảnh đáng giá bằng hàng nghìn lời nói trong điều kiện

bình thường, thì khi khủng hoảng, nó sẽ đáng giá bằng vạn lời nói. Dù đúng hay sai, một hình ảnh duy nhất cũng có thể trở nên gắn kết không rời đối với cơn khủng hoảng. Khủng hoảng tràn dầu của BP tại Vịnh Mexico sẽ luôn gắn liền với hình ảnh chú bồ nông phủ đầy dầu, cánh dang rộng nhưng không thể bay nổi. Hãy nghĩ về ngày 11 tháng Chín và bạn sẽ thấy hình ảnh chiếc máy bay thứ hai hiện lên, nhắm thẳng hướng tòa tháp phía Nam của Trung tâm Thương mại Thế giới trong khi từng cụm khói bốc lên dữ dội từ tòa tháp Bắc. Hoặc bức ảnh chụp CEO của Goldman Sachs Lloyd Blankfein – khi ra làm chứng trước ủy ban Xử lý Khủng hoảng Tài chính tại Washington DC – là một sự khẳng định không thể chối cãi về tình cảnh hỗn loạn trong cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu những năm 2007-2008.

Bạn phải vô cùng cẩn trọng khi ứng phó với khủng hoảng, bảo đảm rằng ban lãnh đạo chỉ được chụp ảnh trong những tình huống phù hợp, mặc trang phục phù hợp và thể hiện thái độ đồng cảm hoặc hành động quan tâm đúng mực. Không những thế, bạn còn phải suy nghĩ thật kỹ xem câu chuyện của mình sẽ được kể như thế nào trên mạng và làm thế nào để nhiều người phát hiện và thể nghiệm câu chuyện ấy. Lẽ tất nhiên, bạn có thể "tái sử dụng" các tư liệu từ những hoạt động ứng phó "ngoại mạng" của mình: ảnh chụp thiệt hại đối với sản phẩm của bạn, bản đồ địa hình khu vực kèm chú thích hoặc các đoạn video ghi lại bài phát biểu trong họp báo của CEO. Hoặc bạn có thể lập một lộ trình xâu chuỗi các sự kiện theo thứ tự thời gian để khách hàng, báo đài và những người khác có thể nhận thấy chính xác những gì đã xảy ra, vào thời điểm nào – đây là cách mà Buffer đã thực hiện rất hiệu quả khi hãng này liệt kê toàn bộ thông tin cập nhật về sự cố hệ thống bị xâm phạm trên cùng một trang trong blog cho người dùng. Các sơ đồ minh họa và hướng dẫn cũng rất hữu ích. Trong cập nhật thứ hai của mình, Buffer đã đính kèm một bức ảnh chụp màn hình đơn giản cùng với chú thích để hướng dẫn người dùng cách bảo vệ và kết nối lại các tài khoản của họ.

Buffer phải ứng phó với một sự cố kỹ thuật trên máy tính, một điều mà họ rất khó giải thích một cách trực quan. Các hình thức khủng hoảng khác – như rơi máy bay, động đất, tấn công khủng bố hay khách hàng bị ngộ độc – thường trực quan hơn và đặt ra những khó khăn lớn, nhưng đồng thời cũng là cơ hội rõ ràng đối với các doanh nghiệp. Một mặt, những hình ảnh sinh động về hành vi sai lầm có thật hoặc bị bóp méo sẽ tạo thêm gánh nặng cho bên bị xem là đã làm sai. Nhưng mặt khác, những hình ảnh rõ nét về sản phẩm bị nhiễm khuẩn hay tràn dầu cũng có thể được dùng như một tác nhân mở ra khía cạnh nhân văn hơn của doanh

nghiệp, đồng thời thuyết phục người dùng tin vào câu chuyện của bạn bằng cách sử dụng kỹ xảo kể chuyện. Câu trả lời của BP về sự cố tràn dầu trên vịnh Mexico đã vấp phải sự chế giễu rộng khắp khi hãng này có ý đổ trách nhiệm lên đầu các đối tác với ngữ điệu vô cảm của CEO, lúc bấy giờ là Tony Hayward. Phải mất bốn tuần kể từ khi khủng hoảng xảy ra, hãng mới bắt đầu phản ứng trên mạng xã hội. Nhưng ngay cả khi đã phản ứng, thì kỹ xảo kể chuyện trên mạng cũng nhất định phải là trọng tâm trong các nỗ lực của doanh nghiệp.

Trọng tâm được đặt ra cho nhóm chịu trách nhiệm phát triển và áp dụng chiến lược xử lý khủng hoảng của BP bao gồm hai vấn đề: đầu tiên là kể câu chuyện theo góc nhìn của BP, sau đó giải đáp những mối lo ngại và trả lời các câu hỏi về sự cố tràn dầu từ cộng đồng địa phương và công chúng nói chung, sao cho càng minh bạch càng tốt. Để làm được điều này, một nhóm gồm bốn thành viên làm việc tại Trung tâm Điều khiển Xử lý Khủng hoảng của BP tại Houston, đã điều phối 57 thành viên làm việc luân phiên tại chín địa điểm thuộc hai châu lục để tạo ra từ 20 đến 24 câu chuyện mỗi ngày, trên các tài khoản Twitter, Facebook, YouTube và Flickr của tập đoàn dầu hỏa này.

Có rất nhiều việc phải làm. Các tài khoản mạng xã hội của BP đã không được cập nhật thường xuyên kể từ khi sự cố tràn dầu xảy ra vào ngày 20 tháng Tư, sau đó chỉ giới hạn trong các thông cáo truyền thông chính thức và một vài hình ảnh về hoạt động bảo vệ môi trường, tiếp cận cộng đồng và ảnh chụp Trung tâm Điều khiển Xử lý Khủng hoảng tại Houston. Trách nhiệm đầu tiên của nhóm xử lý là bắt đầu cung cấp thông tin chính xác càng nhanh càng tốt về những nỗ lực đóng miệng giàn khoan lại, cũng như hạn chế ô nhiễm môi trường. Những tin tức mới nhất được cập nhật trên mạng ngay lập tức, cùng với các thông báo hoạt động hằng ngày đơn giản, súc tích và hình ảnh cập nhật tình hình khẩn cấp cùng hoạt động làm sạch biển. Một bảng thông tin với hình ảnh được truyền trực tiếp từ giàn khoan cũng được xây dựng và ra mắt công chúng tại trang BP.com. Nó đã nhanh chóng trở thành chuyên mục được xem nhiều nhất trên website.

Rất nhiều nỗ lực đã được bỏ ra để phát triển các nội dung video và đa phương tiện. Một "phóng viên di động" với camera được giao nhiệm vụ kể chuyện về những người đang cố gắng khắc phục sự cố tại các văn phòng hỗ trợ cộng đồng và các trung tâm làm sạch biển được tổ chức dọc chiều dài vùng vịnh. Phóng viên này cũng được trao quyền tiếp cận và tham gia ghi hình các cuộc họp, các buổi phỏng vấn những kỹ sư và quản lý tại Trung tâm Điều khiển

Xử lý Khủng hoảng, rồi đưa các video này lên YouTube. Những buổi họp chuyên sâu về kỹ thuật cũng được công bố với công chúng, ví dụ như khi Phó Chủ tịch của BP Kent Wells giải thích các chi tiết kỹ thuật phức tạp về cơ chế vận hành dưới đáy biển bằng ngôn ngữ thông thường.

Trong giai đoạn đầu của khủng hoảng, hầu như không có bình luận nào trên các tài khoản mạng xã hội chính thức của hãng. Nhưng ngay khi CEO Tony Hayward chính thức xin lỗi vì lời tuyên bố: "Hãy trả lại cuộc sống bình thường cho tôi" trên truyền hình vào ngày 3 tháng Sáu bằng trọn một trang quảng cáo trên tờ New York Times, Wall Street Journal, USA Today, Washington Post và Facebook, thì cộng đồng mạng đã sôi sục. Phản ứng này còn mạnh mẽ hơn do trang Facebook của Haywood được trích dẫn bởi các kênh thông tấn trên khắp thế giới, khiến nó trở thành một nguồn tin đáng tin cậy và kéo theo một làn sóng những bình luận và câu hỏi. Không ngạc nhiên khi phần lớn những bình luận này đều mang tính tiêu cực đối với BP. Nhưng nhóm quản lý truyền thông trực tuyến của hãng rất cẩn thận trong việc để người tiêu dùng thể hiện thái độ dù vẫn tích cực trả lời những câu hỏi mà họ có thể giải đáp thỏa đáng. Hãng cũng tổ chức các buổi trả lời trực tuyến thường xuyên trên Facebook với nhiều lãnh đạo cao cấp của BP như Mike Utsler và Dave Rainey, thuộc Tổ chức Bảo tồn vùng vịnh của BP (đơn vị được thành lập nhằm quản lý những tổn thất về lâu dài của sự cố tràn dầu – xem Hình 15.1).

Mạng xã hội cho phép BP xây dựng mối quan hệ và trò chuyện với công chúng – điều mà trước đây họ không thể làm được – từ các công dân địa phương cho đến ngư dân và chuyên gia nghiên cứu cá heo. Nhưng ngay cả sau sự gia tăng đột ngột của số lượng người theo dõi do báo chí quan tâm đặc biệt đến lời xin lỗi của Tony Hayward trên Facebook, BP nhận ra rằng cam kết của mình đối với địa phương vẫn chưa lan truyền đến công chúng đủ rộng. Vì thế, hãng đã mua các từ khóa trên Google như "tràn dầu" và "tràn dầu vùng vịnh", được hỗ trợ bằng các tiêu đề bài viết như "Tìm hiểu BP đã hỗ trợ thế nào" để kéo người dùng về trang BP.com. Tại đó, họ sẽ được chứng kiến toàn bộ những nỗ lực của hãng, tìm hiểu các cơ hội tham gia hoạt động tình nguyện và cách thức điền đơn kiến nghị.

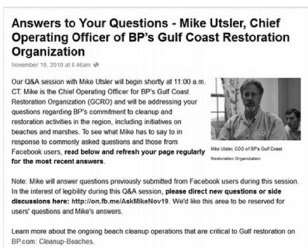
Trả lời cho câu hỏi của các bạn – Mike Utsler, Giám đốc Hoạt động của Tổ chức Bảo tồn vùng vịnh BP

Ngày 19 tháng Mười một năm 2010, 8 giờ 46 phút sáng.

Thời gian cho phần hỏi đáp với Mike Utsler sẽ bắt đầu ngay sau đây vào lúc 11 giờ theo giờ trung tâm. Mike là Giám đốc Hoạt động của Tổ chức Bảo tồn vùng vịnh BP (GCRO). Ông sẽ trực tiếp trả lời những câu hỏi của các bạn về cam kết của BP trong việc dọn sạch và lập lại các hoạt động trong vùng, bao gồm các kế hoạch hành động trên bãi biển và đầm lầy. Để tìm hiểu những điều Mike sẽ nói để trả lời cho các câu hỏi thường được đưa ra và đến từ người dùng Facebook, hãy đọc phần trả lời dưới đây và thường xuyên cập nhật trang của bạn để xem những câu trả lời mới nhất.

Ghi chú: Mike sẽ trả lời những câu hỏi đã được đăng ký trước trên Facebook trong phần này. Nếu bạn quan tâm và muốn được làm rõ hơn các vấn đề được nêu trong buổi giải đáp này, hãy gửi các câu hỏi mới hoặc các vấn đề thảo luận có liên quan đến trang http://on.fb.me/AskMikeNov19. Chúng tôi dành trang này cho các câu hỏi của người dùng và phần trả lời của Mike.

Hãy tìm hiểu thêm về các hoạt động dọn dẹp bờ biển đang diễn ra và đóng vai trò quan trọng trong việc tái tạo môi trường vùng vịnh tại BP.com: Dọn dẹp-bờ biển.


Answers to Your Questions - Mike Utsler, Chief Operating Officer of BP's Gulf Coast Restoration Organization

November 19, 2019 at 8:45am

Our Q&A session with Mike Utsler will begin shortly at 11:00 a.m. CT. Mike is the Chief Operating Officer for BP's Gulf Coast Restoration Organization (GCRO) and will be addressing your questions regarding BP's commitment to cleanup and restoration activities in the region, including initiatives on beaches and marshes. To see what Mike has to say to in response to commonly asked questions and those from Facebook users, **read below and refresh your page regularly for the most recent answers.**

Mike Utsler, COO of BP's Gulf Coast Restoration Organization

Note: Mike will answer questions previously submitted from Facebook users during this session. In the interest of legibility during this Q&A session, **please direct new questions or side discussions here: http://on.fb.me/AskMikeNov19**. We'd like this area to be reserved for users' questions and Mike's answers.

Learn more about the ongoing beach cleanup operations that are critical to Gulf restoration on BP.com: Cleanup-Beaches.

HÌNH 15.1. Phần hỏi đáp trên Facebook của BP về sự cố tràn dầu trên vịnh Mexico (kèm ảnh tin gốc)

Nguồn: Facebook BP tại Mỹ

Lắng nghe một cách chủ động và được công chúng nhìn nhận nỗ lực lắng nghe

Như chúng ta đã thấy, BP đã có những nỗ lực đáng kể trong việc trả lời các thắc mắc và lo ngại của công chúng về sự cố tràn dầu trên vịnh Mexico. Tuy nhiên, sự thật là những nỗ lực này vẫn tập trung đưa câu chuyện đến với công chúng hơn là việc để công chúng nhìn nhận rằng họ biết lắng nghe và tham gia thật sự vào những cuộc đối thoại trực tuyến. Và bất kỳ nỗ lực nào trong việc thể hiện sự cố gắng lắng nghe đều bị áp đảo bởi định kiến của công chúng, vốn đã in sâu từ khi thông tin về sự cố được công bố

rộng rãi. Theo đó, BP đang bóp méo thông tin vì mục đích riêng và chỉ cố vun vén lợi ích của hãng chứ không phải vì những người bị ảnh hưởng bởi vụ tràn dầu. BP đã đánh mất niềm tin ngay từ đầu, nên luôn phải đối diện với cuộc chiến thuyết phục công chúng rằng hãng quan tâm đến người tiêu dùng.

Nếu cộng đồng địa phương và công chúng tin rằng BP đang chú ý lắng nghe và hành động vì lợi ích của họ ngay từ đầu, sẽ rất khó có khả năng hãng này rơi vào rắc rối như họ phải đối mặt. Ngược lại, khi hãng General Motors lên kế hoạch thông báo nộp đơn bảo hộ phá sản theo Chương 1130 vào tháng Sáu năm 2009, đây là đơn bảo hộ phá sản có quy mô lớn nhất trong lịch sử và là ngày đen tối nhất trong lịch sử của GM. Bộ phận truyền thông trên mạng xã hội của hãng đã tập trung giải đáp những câu hỏi từ những người mua xe đang lo lắng và công chúng nói chung một cách tức thời và cởi mở nhất, thay vì xem sự kiện này là một nỗi hổ thẹn cần có biện pháp hạn chế tổn thất. Hãng đã hoàn toàn dự đoán trước làn sóng than phiền về công ty và cách quản lý, nghiệp đoàn và quy trình mua lại của chính phủ Mỹ nói chung. Đồng thời, toàn bộ đội ngũ đã sẵn sàng trả lời tất cả những câu hỏi được đưa ra một cách chính xác, không kiêng dè và "không tranh cãi" nhất mà họ có thể.

Sau đó, họ đã phát hiện ra khoảng 75% đến 80% những dòng tweet và bài đăng mà họ công bố trong vòng một tuần kể từ khi phá sản là để trả lời cho những tuyên bố và câu hỏi từ công chúng, cùng với hơn 2.500 cuộc đối thoại trực tuyến. Thay vì bị xem là bao biện, cách xử lý trên mạng xã hội của GM đã chiếm được sự ủng hộ rộng rãi của công chúng. Phóng viên của Associated Press đã nhắc đến hãng trong một nhận xét được đăng trên Twitter: "Ngày xưa, một công ty chắc phải trốn vào hang đá trong một ngày như thế này."

Còn một lợi ích khác của việc tập trung tương tác với công chúng thay vì chỉ chăm chăm đưa ra thông tin là: Bạn sẽ thể hiện rõ rằng mình rất xem trọng người tiêu dùng và luôn lắng nghe họ. Như tất cả những hình thức truyền thông khác, truyền thông trong giai đoạn khủng hoảng phải được xử lý như một quá trình từ hai phía, trong đó những kỳ vọng, yêu cầu và cách nhìn nhận của các đối tượng có liên quan phải được xem xét và xử lý tương ứng. Bạn phải thường xuyên lắng nghe công chúng để biết chính xác về những người đang ủng hộ bạn, xem họ đến từ đâu và nhắm đến những phản ứng có lợi từ họ đối với những việc bạn làm nhằm giải quyết vấn đề. Trong truyền thông truyền thống, việc theo dõi giới truyền thông và khảo sát người tiêu dùng sẽ giúp bạn tìm

kiếm và sửa chữa những vấn đề này trong khủng hoảng. Nhưng ngày nay, mạng xã hội đã là một cuộc khảo sát khổng lồ mà bạn có thể tận dụng ngay lập tức để tìm hiểu tâm lý và phản ứng của người tiêu dùng.

Chủ động phản ứng trước tin đồn thất thiệt và thông tin sai lệch

Một lợi ích khác của việc lắng nghe công chúng trên mạng xã hội trong thời điểm khủng hoảng là bạn sẽ xác định và theo dõi được các tin đồn. Dù tin đồn đó là hoàn toàn sai, chỉ đúng một phần, hay hoàn toàn đúng, thì nó cũng là kết quả của những ý đồ tiêu cực, suy nghĩ lệch lạc hoặc hiểu lầm. Tin đồn là không thể tránh khỏi trong thời điểm tiêu cực; và nhờ vào mạng Internet và mạng xã hội, tin đồn đang ngày càng nở rộ, không có nguồn gốc rõ ràng và lan truyền với tốc độ chóng mặt. Vì thế, chúng có khả năng gây tổn thất nặng nề. Tuy nhiên, xử lý tin đồn lan rộng trên Twitter lại là quá trình đầy nguy hiểm ngay cả trong tình huống thông thường, và thậm chí còn khó khăn hơn trong thời điểm khủng hoảng do cái giá phải trả còn cao hơn nhiều. Sau đây là một số nguyên tắc cơ bản trong việc quản lý tin đồn, thông tin sai lệch và bị bóp méo khi lan truyền trên mạng trong thời điểm khủng hoảng:

Thông tin không đúng sự thật. Khủng hoảng thu hút tin đồn như mật hút ruồi. Một xu hướng càng trở nên mạnh mẽ hơn khi ngày nay thật dễ để bất kỳ ai tin vào thuyết âm mưu, một blogger đang chán chường hoặc một bình luận viên đầy cơ hội có thể nói những điều gây hiểu lầm, hay thậm chí hoàn toàn không đúng sự thật về công ty bạn trên mạng. Như chúng ta đã thấy trong chương trước, 90% các dòng tweet trong thời gian xảy ra vụ nổ bom tại cuộc chạy marathon ở Boston là sai lệch (trong đó đa phần là không cố ý). Cách bạn đáp lại những tin đồn không đúng sự thật sẽ phụ thuộc vào mục đích và khả năng gây tác động của những người khởi xướng tin đồn, cũng như tác động của tin đồn này có được xem là nghiêm trọng hay không. Nguyên tắc cơ bản nhất là phải dập tắt tin đồn thất thiệt thật nhanh chóng, dứt khoát và minh bạch, đặc biệt là khi chúng được tung ra bởi các blogger, phóng viên, đối tác kinh doanh, nhân viên có tiếng và những nguồn đáng tin cậy khác. Nếu phản ứng trước tin đồn, hãy đảm bảo rằng bạn có đầy đủ bằng chứng để bảo vệ câu trả lời của mình – tốt nhất là dưới dạng hình ảnh, video hay tài liệu vì tất cả những bằng chứng này có thể được lưu trữ trên trang web đối phó với khủng hoảng hoặc trang blog công ty. Phương pháp đã được Tổng thống Obama sử dụng trong chiến dịch tranh cử năm 2012 khi đối phó với tin đồn thất thiệt là thông qua một mục riêng trên

trang web của chiến dịch, dành cho những người ủng hộ đại chúng phản đối các cuộc tấn công và một trang web "Biểu đồ Tấn công", tập trung phản ứng với các quảng cáo chính trị sai lệch. Hãy đảm bảo rằng bạn có sử dụng hashtag để câu trả lời của bạn được nhiều người nhìn thấy trên các cập nhật của mạng xã hội.

Tin đồn có một phần sự thật. Phần lớn những tin đồn trong thời điểm khủng hoảng không hoàn toàn sai, cũng không hoàn toàn chính xác mà bắt nguồn từ một yếu tố có thật, và cũng như trò chơi tam sao thất bản, thông tin này bị biến thể khi truyền từ người này sang người khác. Tất nhiên, mạng Internet và mạng xã hội đã gia tăng đáng kể khả năng bóp méo sự việc khi ngày càng nhiều người có thể bình luận, đăng lại và chia sẻ câu chuyện, khiến bạn rất khó biết được cần can thiệp ở đâu, lúc nào và trong môi trường nào. Tôi thường khuyên khách hàng không trả lời những tin đồn có một phần sự thật trong giai đoạn khủng hoảng, vì can thiệp vào thường chỉ càng làm tăng tính đáng tin cậy và khả năng lan truyền của những yếu tố gây hại nhất trong tin đồn. Dù vậy, bạn cũng nên trả lời nếu các tuyên bố đó trên dựa trên những hiểu lầm rõ rệt, từ đó cho bạn cơ hội thể hiện tinh thần trách nhiệm và trả lời nhanh nhạy. Nếu tuân theo cách này, bạn sẽ cần có khả năng chứng minh luận điểm của mình. Sẽ hữu ích hơn nếu bạn sử dụng giọng điệu mang tính xây dựng thay vì lỗ mãng hay kích động, vì như thế, bạn sẽ dễ bị xem là cố chấp, bảo thủ.

Tin đồn chính xác. Trong khi phần lớn tin đồn lan truyền trên mạng trong thời điểm khủng hoảng là một phần hoặc hoàn toàn sai lệch, thì "tin đồn chính xác" cũng có khả năng xảy ra và có thể gây sự chú ý ngay lập tức, đặc biệt khi chúng có thể chứng minh rõ ràng sự thật hoặc tiết lộ những sai phạm của doanh nghiệp. Nếu một tin đồn lan rộng được chứng minh bằng video hay hình ảnh, thì việc bạn nên làm là thừa nhận sự thật càng sớm càng tốt – càng hành động nhanh chóng, bạn sẽ càng được xem là trung thực và dễ được tha thứ, dù đã phạm tội lỗi nghiêm trọng đến đâu. Mặt khác, một tin đồn cũng có thể có lợi cho bạn và nếu bạn nghĩ rằng nó có thể giúp tình huống được sáng tỏ hơn đối với công chúng, thì bạn nên khẳng định tính chính xác của tin đồn và cảm ơn người dùng. Dù chọn cách xử lý nào, hãy nhớ rằng bạn nên hoài nghi những điều mình thấy trên mạng: Vụ MH370 và những khủng hoảng khác đều ngập chìm trong các câu chuyện thêu dệt và những bức ảnh dàn dựng cố tình thể hiện sự thật.

Suy diễn. Bên cạnh việc Internet có thể tràn ngập tin đồn trong thời gian xảy ra khủng hoảng, còn có những đồn đoán suy diễn về những gì đã xảy ra, đặc biệt khi sự thật còn chưa rõ ràng. Như

Tony Hayward đã phát hiện khi tuyên bố với phóng viên: "Những tác động môi trường [của sự cố vịnh Mexico] sẽ là vô cùng vô cùng nhỏ", các doanh nghiệp có liên quan hoặc ủng hộ các tin đồn suy diễn trong thời điểm khủng hoảng sẽ gặp rủi ro. Họ trở nên quá phòng thủ, tìm cách dẫn dắt dư luận, quá tuyệt vọng hoặc không có khả năng đối phó, đặc biệt là trong giai đoạn đầu khi sự thật còn chưa sáng tỏ. Tương tự như việc không nên trả lời các phóng viên tìm cách khiêu khích bằng những giả thuyết của họ, bạn không nên tạo điều kiện, phớt lờ hay phân tích những lời đồn đoán trên mạng, vì phần lớn chúng sẽ tự nhiên tàn lụi hoặc bị công chúng bác bỏ.

Trong một vài trường hợp, hướng tiếp cận mạnh mẽ và sáng tạo là cần thiết để xử lý những tin đồn lan truyền nhanh chóng. Một trong những thảm họa kinh khủng nhất trong thời gian gần đây là trận động đất và sóng thần cao 15 mét làm rung chuyển vùng đông bắc Nhật Bản vào tháng Ba năm 2011, dẫn đến vụ rò rỉ nhà máy điện hạt nhân Fukushima 1, khiến 160 nghìn người phải di tản và gây ra hậu quả kinh hoàng đối với môi trường. Nhưng thảm họa không chỉ gói gọn ở Nhật Bản; nó còn gây ra một cuộc khủng hoảng lòng tin đối với năng lượng nguyên tử ở các quốc gia khác. Đức và Thụy Sĩ tuyên bố họ sẽ đóng cửa tất cả các nhà máy điện hạt nhân; Trung Quốc cũng đã hoãn lại việc phê duyệt lò phản ứng mới. Còn tại Mỹ, khảo sát thường niên về môi trường của Gallup về vấn đề thảm họa môi trường đã phát hiện 57% người Mỹ "ủng hộ hoặc ủng hộ mạnh mẽ" việc sử dụng năng lượng hạt nhân để cung cấp điện cho nước Mỹ. Nhưng chỉ hai tuần sau thảm họa Fukushima, 7/10 người Mỹ trả lời rằng họ lo ngại rằng thảm họa hạt nhân sẽ xảy ra tại Mỹ.

Viện Năng lượng Hạt nhân (NEI), tổ chức vận động hành lang cho ngành công nghiệp hạt nhân tại Mỹ, đã đối diện với cuộc khủng hoảng lớn nhất kể từ thảm họa rò rỉ tại đảo Three Mile vào năm 1979 – chỉ khác là ngày nay khủng hoảng diễn ra trên mạng, trên các phương tiện thông tin đại chúng chính thống và các hành lang nghị sự ở Washington. Phản ứng của cư dân mạng khá dữ dội, được đánh dấu bởi những lo ngại và quan niệm sai lầm về an toàn hạt nhân tại Mỹ. Một phần trong đó được khơi gợi bởi các nỗ lực vận động chống năng lượng hạt nhân; và quan trọng hơn là bắt nguồn từ các dữ liệu đáng tin cậy cũng như phân tích khách quan.

Để ứng phó với các mối lo ngại này và giải đáp cho việc thiếu hụt thông tin, NEI đã đặt mục tiêu trở thành nguồn thông tin đáng tin cậy và có thẩm quyền nhất trên mạng về ngành công nghiệp hạt

nhân tại Mỹ. Theo Scott Peterson, Phó tổng giám đốc cấp cao phụ trách truyền thông của NEI: "Việc mạng xã hội có khả năng chi phối ý kiến cộng đồng đã trở nên hiển nhiên, và chúng tôi cần phải có phản ứng thích đáng. Phần lớn các lời bình luận đều không đầy đủ thông tin – đây là điều dễ hiểu khi thông tin về Fukushima ở Mỹ là rất hiếm hoi. Vì thế, chúng tôi đã đặt mục tiêu lấp đầy lỗ hổng này bằng cách mang đến cho công chúng những thông tin xác thực và trung thực nhất có thể." Vì thế, NEI cùng với những đồng nghiệp cũ của tôi tại Burson-Marsteller đã dựng một loạt video ngắn giải thích các vấn đề phức tạp sao cho thật dễ hiểu, như cách thiết kế và vận hành nhà máy điện hạt nhân, năng lượng hạt nhân được sử dụng thế nào và mức độ an toàn của lò phản ứng ra sao. Những chủ đề này cũng được đề cập trong hơn 100 bài đăng của trang blog NEI Nuclear Notes và được lan truyền trên mạng xã hội bằng cách gửi e-mail đến các phóng viên và blogger có tên tuổi, bên cạnh tranh thủ sự hiện diện của NEI trên Twitter.

NEI cũng nhận ra rằng những phát ngôn từ các cấp có thẩm quyền và các bên độc lập là cần thiết nếu những tuyên bố này đủ độ tin cậy. Các video được thực hiện với sự xuất hiện của những chuyên gia hàng đầu trong ngành hạt nhân như Lake Barrett, người đứng đầu Hội đồng Quản lý Hạt nhân phụ trách điều tra sự cố tại đảo Three Mile; và Jeff Merrifield, cựu thành viên của Hội đồng Quản lý Hạt nhân. Và khi những cuộc đối thoại trực tuyến về các đề tài liên quan đến hạt nhân nở rộ, thì các chuyên gia đầu ngành liền xuất hiện để đưa ra ý kiến chuyên môn của họ.

NEI cũng chú ý khắc phục những thông tin sai lệch trên mạng Internet và các phương tiện thông tin đại chúng, đặc biệt khi chúng được đưa ra từ các tổ chức có tầm ảnh hưởng rộng, như các phóng viên và chuyên gia phân tích. Phần lớn các thông tin sai lầm này bắt nguồn từ những nhầm lẫn về thuật ngữ trong ngành hạt nhân, có thể rất khác biệt giữa Mỹ và Nhật Bản. Nhưng không phải ai cũng sẵn sàng tiếp nhận thông tin, trong khi các nhà hoạt động chống lại ngành công nghiệp hạt nhân và những người khác cứ hớn hở lợi dụng cơ hội để gieo rắc nỗi sợ hãi về thảm họa hạt nhân khắp khu vực Thái Bình Dương. Họ cũng luôn sẵn sàng diễn giải sai lệch các thông tin để có lợi cho mình. Trong những trường hợp này, NEI sẽ ngay lập tức phản đối công khai bằng cách công bố bằng chứng trên chính trang blog phản đối hoặc trên các tài khoản mạng xã hội của NEI.

Peterson ước tính có khoảng 90% nỗ lực của NEI trên mạng được dành cho việc xây dựng và tung ra các thông tin mang tính giáo

dục công chúng, giúp thỏa mãn tình trạng thiếu thông tin chuẩn xác và giảm thiểu nỗi lo lắng của họ. Lượng người truy cập vào trang web của NEI tăng vọt lên 1000%, còn các video của họ được xem và chia sẻ hơn 50 nghìn lần chỉ trong tháng đầu tiên. Các video này được trích dẫn trực tiếp trong một bài viết của tờ New York Times và các hãng thông tấn khác. Một tháng sau thảm họa Fukushima, khảo sát của Gallup cho thấy niềm tin vào độ an toàn của ngành công nghiệp hạt nhân tại Mỹ đã hồi phục trở lại mức 58%.

***

Như vậy, mạng xã hội chính là chiến trường mới của các cuộc khủng hoảng và là nơi các nhà lãnh đạo hàng đầu cần cam kết trở thành trọng tâm hành động từ phía doanh nghiệp. Nhưng giống như trong bất kỳ quá trình xử lý khủng hoảng truyền thống nào khác, một cuộc khủng hoảng không kết thúc ngay khi cơn hỗn loạn ban đầu đã ngưng. Sau đó, bạn còn phải khẳng định với mọi người rằng khủng hoảng đó sẽ không tiếp tục xảy ra nữa và đưa công việc kinh doanh trở lại quỹ đạo thông thường. Chương tiếp theo sẽ nghiên cứu cách truyền thông trên mạng xã hội được sử dụng nhằm thuyết phục mọi người rằng bạn đã rút được kinh nghiệm quý báu, cũng như sẽ tự hoàn thiện để trở nên tốt đẹp hơn, mạnh mẽ hơn và khôn ngoan hơn.

Chương 16.
PHỤC HỒI SAU KHỦNG HOẢNG

Một vài tuần sau sự cố mất tích của chuyến bay MH370, chiếc máy bay vẫn không được tìm thấy. Gia đình của các hành khách và phi hành đoàn vẫn cắm trại trước sân bay Kuala Lumpur và Bắc Kinh. Số lượng hành khách sụt giảm kinh khủng và giá cổ phiếu của hãng hàng không cũng bị ảnh hưởng trầm trọng. Trong nỗ lực tuyệt vọng nhằm kéo câu chuyện ra khỏi trang bìa của mọi tờ báo, hãng hàng không và chính phủ Malaysia chỉ có thể ngồi im và nhìn khi những nỗ lực giải cứu cứ kéo dài vô vọng, trong khi những tin đồn về nguyên nhân của vụ mất tích thì rộ lên khắp nơi.

Có thời điểm, Malaysia Airlines đã phải thuyết phục công chúng rằng chọn bay cùng hãng này là an toàn và các nhà đầu tư cần giữ niềm tin với hãng. Giúp hãng trở về với vị thế trước đây chắc chắn là mục tiêu của Thủ tướng Malaysia Najib Razak khi ông ra tuyên bố vào ngày 24 tháng Ba năm 2014, tức ba tuần sau khi chiếc máy bay mất tích. Theo đó, dựa trên dữ liệu của vệ tinh Immarsat của Anh, chuyến bay MH370 đã mất tích tại phía nam Ấn Độ Dương. Tuyên bố này là tín hiệu không thể đảo ngược đối với gia đình của các nạn nhân, nhân viên trên chuyến bay, hành khách cũng như các nhà đầu tư, rằng đây là lúc nên bỏ qua quá khứ và đưa cuộc sống cũng như công việc kinh doanh trở lại trạng thái ban đầu.

Dù viễn cảnh này nghe có vẻ rất hay, nhưng khủng hoảng không tự động dừng lại khi làn sóng phản ứng dữ dội trên các phương tiện truyền thông đại chúng và những ồn ào trên mạng tạm lắng xuống. Bạn cần phải tìm ra căn nguyên của vấn đề và đảm bảo vấn đề đó không bao giờ lặp lại nữa, để đưa công việc kinh doanh trở về với trạng thái bình thường của nó. Bạn cũng cần dành thời gian xây dựng lại những mối quan hệ đã sứt mẻ với khách hàng và các đối tác, với mục tiêu cuối cùng là khôi phục lại lòng tin và sự ủng

hộ trung thành mà mọi người dành cho bạn như trước khi khủng hoảng nổ ra.

Mạng xã hội là công cụ tuyệt vời để hỗ trợ phục hồi sau khủng hoảng, cho phép bạn tiếp cận trực tiếp người dùng và xin họ thứ lỗi, kể lại câu chuyện từ góc nhìn của bạn, đồng thời nêu ra một quan điểm từ người trong cuộc về các nỗ lực khắc phục khủng hoảng. Mạng xã hội cũng là một công cụ đầy sức mạnh để chứng minh rằng bạn đang lắng nghe và kéo mọi người tham gia vào quá trình khôi phục công việc kinh doanh. Nhưng quá trình này cần phải được tiến hành vô cùng thận trọng.

Gửi lời xin lỗi trên mạng

Nếu được đảm bảo, thì cách tốt để bạn bắt đầu quá trình xây dựng lại cầu nối với những người bị ảnh hưởng là xin thứ lỗi. Nhưng xin lỗi trong thời điểm khủng hoảng lại là một con dao hai lưỡi. Một lời xin lỗi thuyết phục sẽ khiến công chúng tin rằng bạn quan tâm đến lợi ích của người tiêu dùng và giúp hạn chế những tin đồn tồi tệ nhất. Nhưng xin lỗi cũng có thể bị xem là không thật lòng hay dối trá, từ đó lại càng khiến tình thế vốn dĩ đã trầm trọng trở nên kinh khủng hơn. Những lời xin lỗi kiểu này sẽ càng làm tăng nguy cơ vướng vào rắc rối pháp lý của bạn.

Cho đến gần đây, những lời xin lỗi của doanh nghiệp khá hiếm hoi và cách nhau rất lâu; và trong trường hợp doanh nghiệp có xin lỗi thì họ cũng thường làm việc này một cách kín đáo. Nhưng ngày nay, dường như tất cả mọi người đều xin thứ lỗi một cách công khai, từ chính trị gia (như Thống đốc Chris Christie trong vụ Bridgegate hay nguyên Thị trưởng Toronto Rob Ford vì bê bối lạm dụng thuốc kích thích), vận động viên thể thao (LeBron James vì đã gọi một phóng viên là "đồ đần độn"), người nổi tiếng (Lance Armstrong, Paula Deen) cho đến các CEO (Gregg W. Steinhafel khi an ninh của Target bị xâm nhập, Tim Armstrong của AOL khi sa thải một nhân viên trước công chúng). Trên thực tế, hành động cáo lỗi trước công chúng đã diễn ra thường xuyên đến mức Andrew Ross Sorkin, phóng viên tờ New York Times, đã quyết định lập cột "Theo dõi cáo lỗi".

Vậy cơn cuồng xin lỗi này từ đâu mà ra? Một phần là do các tin xấu ngày nay khó lòng che giấu được, buộc chúng ta phải đối diện với thực tế phũ phàng càng sớm càng tốt. Phần còn lại vì giới truyền thông đã trở nên ngày càng đòi hỏi nhiều hơn. Thêm vào đó, như trường hợp của nghị sĩ Anthony Weiner đã chứng minh, chúng ta rất dễ thốt ra những điều ngu ngốc, phát ngôn có phần gây tranh

cãi hay thậm chí gây hấn rõ rệt trên mạng mà không hề suy nghĩ cẩn thận, để rồi sau đó bị "ném gạch đá", hứng chịu búa rùi và bị dồn vào chân tường bởi các nhóm quá khích trên mạng. Trong những trường hợp này, xin lỗi dường như là giải pháp khá dễ dàng.

Điều này không có nghĩa là bạn phải xin lỗi bất cứ lúc nào mình phạm sai lầm. Tuy nhiên, việc đưa ra lời xin lỗi là cách để giới truyền thông không truy đuổi bạn nữa; và mạng xã hội ngày nay đã cho phép bạn thú nhận sai lầm, cũng như xin công chúng thứ lỗi chỉ trong 140 từ, giúp làm dịu tình hình căng thẳng cả trên mạng lẫn đời thực cùng một lúc.

Giá như mọi việc chỉ đơn giản có thế – xin thứ lỗi trên Twitter hoặc YouTube có thể là con dao hai lưỡi nguy hiểm hơn cả xin lỗi trên báo chí, truyền hình hoặc trực tiếp trước nhân viên tại nhà máy. Trên Internet, bạn hầu như phải nói chuyện với những người không hề quen biết với tư cách cá nhân. Họ có thể biết rất ít về công ty bạn hay hoàn cảnh và bản chất của khủng hoảng. Vì thế, bạn sẽ dễ dàng bị hiểu lầm và xem là thiếu chân thành. Hơn nữa, nếu tỏ ra không thẳng thắn, có vẻ trốn tránh hoặc không thành thật, bạn sẽ phải hứng chịu phản ứng ngay tức thì và không khoan nhượng.

Vậy điều gì có thể giúp bạn đưa ra lời xin lỗi hiệu quả trên mạng xã hội trong thời điểm khủng hoảng?

Ngày 3 tháng Mười năm 2012, tức ngày tranh biện đầu tiên trong quá trình vận động tranh cử tổng thống giữa Barack Obama và Mitt Romney, một dòng tweet chống đối đã nhắc đến người bà vừa mất của Obama – bà Madelyn Dunham – và được đăng trên tài khoản Twitter chính thức của hãng KitchenAid tại Mỹ, với hơn 24 nghìn người theo dõi.

Ngay cả bà của Obama cũng biết có chuyện xấu sắp xảy ra! Bà ấy mất chỉ ba ngày trước khi ông ta trở thành tổng thống??? Chà! #nbcpolitics

Dòng tweet này đã lập tức được chia sẻ hàng loạt trên mạng xã hội. Nhưng giám đốc nhãn hiệu của KitchenAid, Cynthia Soledad đã hành động nhanh chóng, xóa bỏ ngay bài đăng và đưa ra lời xin lỗi.

Chào các bạn. Tên tôi là Cynthia Soledad và tôi là giám đốc nhãn hàng KitchenAid.

Tôi muốn gửi lời xin lỗi chân thành nhất vì một dòng tweet vô trách nhiệm, cũng như không hề thể hiện quan điểm của nhãn hàng. #nbcpolitics

Tôi cũng muốn gửi lời xin lỗi cá nhân đến ngài Tổng thống @BarackObama, cùng gia đình ngài và tất cả những người dùng Twitter vì dòng tweet gây tranh cãi vừa rồi.

Đó là sai lầm do sự bất cẩn của một thành viên trong nhóm quản lý tài khoản Twitter của chúng tôi. Và tôi cũng không cần phải nói thêm rằng thành viên này sẽ không còn tweet cho chúng tôi nữa.

Dù vậy, tôi xin thay mặt đội ngũ của mình nhận toàn bộ trách nhiệm. Cảm ơn các bạn đã lắng nghe.

Khi ứng phó với một khủng hoảng tức thời, Soledad đã hành xử chính xác trên mọi phương diện:

Cô phản ứng nhanh chóng và tập trung vào Twitter, kênh truyền thông mà vấn đề phát sinh;

Cô đã nhận trách nhiệm về bản thân và sử dụng tên thật của mình;

Cô xin lỗi một cách chân thành và trực tiếp đến Tổng thống Barack Obama và gia đình bằng cách sử dụng tên thường dùng trong các cuộc đối thoại trực tuyến;

Cô tách công ty ra khỏi vấn đề một cách thuyết phục, trong khi vẫn chịu trách nhiệm cho mọi sai lầm trong nhóm của mình;

Những động thái sửa chữa sai lầm đã được thực hiện ngay lập tức;

Cô sử dụng ngôn ngữ đơn giản, không bị tác động bởi sự quá khích hay các thuật ngữ chuyên môn;

Cô không cố gắng ép tuyên bố của mình trong khuôn khổ 140 từ.

Video cũng là một kênh thường được sử dụng để biểu đạt lời xin lỗi. Tuy nhiên, bản chất hình ảnh và tính lan tỏa cao của YouTube khiến cho cái giá đánh đổi cũng rất cao. Xét trên khía cạnh tích cực, video giúp bạn trò chuyện trực tiếp với khán giả trong một môi trường được kiểm soát và là cách hữu hiệu để tác động đến cảm xúc của người tiêu dùng. Xét trên khía cạnh tiêu cực, camera không biết nói dối: Một lời xin lỗi thiếu chân thành hoặc thiếu thuyết phục sẽ rất dễ bị bắt bài và sẽ tồn tại mãi mãi. Một video

xin thứ lỗi tồi tệ sẽ dễ bị lan truyền hơn rất nhiều so với một video được thực hiện thỏa đáng về mọi mặt.

Tháng Ba năm 2013, khách hàng bắt đầu phàn nàn vì những chiếc quần tập yoga của Lululemon quá mỏng. CEO lúc bấy giờ là Catherine Day đã phản ứng rất nhanh trong việc thu hồi sản phẩm và sa thải giám đốc sản xuất của hãng. Tuy việc thu hồi sản phẩm đã khiến hãng chịu thiệt hại ước tính 67 triệu đô-la Mỹ và làm giá cổ phiếu sụt giảm, nhưng người tiêu dùng và các nhà đầu tư vẫn ở lại với doanh nghiệp. Song, nhà sáng lập Chip Wilson lại khơi dậy sự việc này lần nữa trong một đoạn phỏng vấn phát sóng trên Bloomberg TV vài tháng sau đó: Ông đổ tội cho hình thể của phụ nữ đã khiến chiếc quần trông mỏng xuyên thấu như thế.

Khi đối diện với làn sóng phản đối mạnh mẽ, Wilson đã lên tiếng trên YouTube. Theo ông:

Xin chào, tôi là Chip Wilson, người sáng lập nên Lululemon Athletica.

Hôm nay, tôi muốn nói với các bạn về những thông tin trên báo chí trong vài ngày gần đây, liên quan đến cuộc phỏng vấn của tôi trên kênh Bloomberg.

Tôi buồn, thật sự rất buồn vì những phản ứng trước hành động của tôi. Tôi buồn cho những nhân viên tại Lululemon mà tôi hết sức quan tâm đã phải chịu ảnh hưởng vì những hành động của tôi.

Tôi xin chịu trách nhiệm vì tất cả những gì đã xảy ra và những ảnh hưởng đã gây ra cho các bạn. Tôi xin lỗi vì đã để các bạn phải trải qua những điều này.

Đối với các bạn, những người đã góp phần làm nên Lululemon của ngày hôm nay, tôi mong các bạn hãy giữ những phát ngôn của mình ngoài sự xung đột. Tôi mong các bạn hãy chứng minh văn hóa công ty mà chúng ta đã xây dựng không thể bị lay chuyển.

Cảm ơn các bạn.

Về nguyên tắc, sử dụng YouTube để khuyến khích nhân viên là một chiến thuật hợp lý. Nó sẽ nhắc nhở nhân viên rằng bạn quan tâm đến họ và gửi thông điệp đến công chúng rằng bạn đang tập trung giải quyết vấn đề nội bộ, cũng như rất thành thật khi đưa ra các thông điệp của mình. Công bố những thông báo nội bộ ra ngoài cũng làm giảm nguy cơ rò rỉ thông tin khi bạn công bố một

điều cho nội bộ và một điều khác cho công chúng. Nhưng nỗ lực của Wilson đã phản tác dụng. Tuy đã thừa nhận vấn đề và nhận trách nhiệm cá nhân, nhưng lời xin lỗi của ông được nhìn nhận là không thật lòng. Tệ hơn nữa, Wilson bị xem là để cho cảm xúc chi phối và hoang mang, còn ngôn ngữ thể hiện ông không hoàn toàn kiểm soát được bản thân. Video này đã kéo theo một làn sóng phản đối khủng khiếp trên các phương tiện thông tin và thu hút 200 nghìn lượt xem trên YouTube. Một tháng sau, ông đã từ chức Tổng giám đốc tại Lululemon.

Trái ngược với ví dụ trên là cách nhà sáng lập kiêm CEO của JetBlue, David Neeleman, sử dụng video để nói lời xin lỗi về sự cố hạ cánh máy bay. Vào lễ Valentine năm 2007, một trận bão tuyết lớn đã ập vào vịnh Trung Tây và Đông Bắc nước Mỹ, gây hỗn loạn lan rộng và buộc hàng loạt chuyến bay trên khắp nước Mỹ phải hoãn lại. Nhưng trận bão còn gây thiệt hại nặng nề hơn cho JetBlue so với các đối thủ, dẫn đến việc một số máy bay của hãng bị mắc kẹt và hành khách phải ngồi trong phòng chờ tại sân bay JFK New York hơn 11 tiếng đồng hồ. Các nhà lãnh đạo của JetBlue, đặc biệt là David Neeleman, đã lập tức xin lỗi, cam kết đền bù cho hành khách và lập ra một kế hoạch cải thiện quá trình giải quyết những khó khăn vận hành của hãng.

Trong vòng một tuần, hãng hàng không đã xây dựng hoàn thiện một văn bản Quy định Quyền lợi Hành khách, đề ra một loạt cam kết với hành khách và khẳng định sẽ áp dụng các quy định này cho những hành khách nào bị ảnh hưởng trong trận bão dịp Valentine năm ấy. Song song với đó, một chiến dịch quảng cáo cũng được tung ra cùng với hàng loạt bài phỏng vấn báo chí, cùng một lá thư cáo lỗi được gửi đi dưới tên Neeleman đến tất cả những hành khách của JetBlue bị ảnh hưởng, kèm đường dẫn đến văn bản Quy định Quyền lợi Hành khách được đăng trên trang web của hãng. Bức thư cũng đính kèm đường dẫn đến một video được đăng trên YouTube và được đưa vào trang web chính thức; trong đó, Neeleman đã khẳng định cam kết của ông trong thời gian sắp tới.

Neeleman rõ ràng đã kiệt sức sau một tuần đầy hoạt động và thiếu ngủ. Mắt ông thâm quầng. Ông nói chuyện với phong cách gần gũi, khoác một chiếc áo không cổ. Ông không có kịch bản trước, không dùng ghi chú trên giấy và rõ ràng đang nói mà không cần bục nhắc lời, vì mắt ông không hề di chuyển (không giống như Chip Wilson, người quả thực đã liếc nhìn giấy ghi chú). Thêm vào đó, Neeleman nói không hề trôi chảy và sử dụng động tác tay trong suốt video để làm rõ ý định của mình. Và trong trường hợp

này, ông không đưa ra lời xin lỗi; sự cố là chuyện đã rồi và trọng tâm của video là việc hãng hàng không sẽ cải thiện như thế nào.

Tóm lại, Neeleman rất tự nhiên và chân thành. Nếu hàng nghìn bình luận trực tuyến (hiện nay đã bị khóa) để lại ngay dưới video của ông có thể xem như chỉ số đánh giá trực tiếp, thì Neeleman đã thành công trong việc kết nối với người xem. Và tuy có nhiều người phản đối, nhưng nhiều người khác cũng đã bị biểu hiện chân thành của ông thuyết phục, nhờ thế giúp JetBlue có được lợi thế từ sự hoài nghi.

Phong cách gần gũi và chân thật của Neeleman khác một trời một vực so với phong cách xa cách và trau chuốt gắn liền với nhiều CEO khác trong giai đoạn khủng hoảng; nhưng lại khá hiệu quả đối với một hãng hàng không tầm trung tại Mỹ, được đánh giá cao về chất lượng phục vụ khách hàng. Nhưng cách tiếp cận này có thể sẽ không phù hợp với mọi thương hiệu khác trong những tình huống khác. Một CEO ngân hàng có thể được kỳ vọng phải luôn trịnh trọng. Theo sát văn hóa khá bảo thủ này, Matthew Thornton III, Phó Chủ tịch cấp cao về hoạt động chuyển phát của FedEx tại Mỹ đã chọn đeo cà vạt khi đưa ra lời xin lỗi trên YouTube, trước việc nhân viên giao nhận của hãng quẳng màn hình máy tính của khách hàng qua hàng rào. Và phong cách quá gần gũi có thể bị đẩy đi quá xa. Quản lý cấp cao của Eurostar Richard Brown đã trở nên thân mật thái quá, đến mức xuề xòa khi cập nhật về trận bão tuyết đã khiến hành khách mắc kẹt trên các chuyến tàu nối liền London và Paris trong đường hầm dưới Eo biển Manche. Một người xem đã nói rằng ông ta trông "cứ như nạn nhân bị bắt cóc".

Một vấn đề rất quan trọng là bạn phải nhìn nhận vấn đề trên góc nhìn rộng hơn. Tôi thường yêu cầu các thành viên tham gia những hội thảo về xử lý khủng hoảng của mình bình luận về David Neeleman; và các bình luận của họ đồng nhất đến mức kỳ lạ: Những người được giáo dục ở phương Tây, làm việc trong thời gian dài ở các nước phương Tây hoặc các công ty phương Tây thường nói rằng họ cảm thấy thông cảm với CEO JetBlue, nhận thấy video đáng tin cậy và đầy sức thuyết phục. Nhưng phần lớn những người châu Á và Trung Đông lại rằng ông trông thật vụng về và mềm yếu. Tại sao vậy? Vì ông trái ngược với nhận thức của họ về hình ảnh người lãnh đạo, vốn cần phải thể hiện sự mạnh mẽ. Phong cách của ông cũng không phù hợp với văn hóa cáo lỗi mang tính nghi thức và trang trọng của châu Á.

Hãy lưu ý đến những điểm sau khi bạn đưa ra lời xin lỗi trên YouTube:

Hãy đưa ra các thông điệp vững chắc. Sự thiếu quyết đoán rất dễ được nhận thấy qua video. Vì thế, hãy đợi đến khi bạn biết được sự thật về tình huống, hoặc tốt hơn cả là đợi đến khi bạn thống nhất được giải pháp cho vấn đề;

Hãy bắt đầu bằng việc giới thiệu bản thân và nêu rõ đối tượng mà lời xin lỗi gửi đến là ai;

Nhanh chóng đưa ra lời xin lỗi. Và khi bạn xin lỗi, hãy nói ngắn gọn vào thẳng vấn đề. Đừng cố gắng lấp liếm bằng những tuyên bố dông dài hoặc phức tạp hóa nó bằng cách dùng những từ ngữ sáo rỗng;

Đảm bảo tuyên bố của bạn ngắn gọn, nếu cần thì sử dụng trang blog hoặc trang web của công ty để giải thích vấn đề chi tiết hơn;

Bảo đảm rằng những điều bạn nói, cách bạn nói và cách bạn thể hiện luôn nhất quán với các giá trị và văn hóa của công ty;

Hãy luôn nhất quán trong những điều bạn nói vào giai đoạn khủng hoảng, với tất cả các đối tượng và luôn ngầm hiểu rằng mọi điều bạn tuyên bố trong nội bộ – nhất là dưới dạng tập tin chia sẻ được như video – chắc chắn sẽ bị lộ ra ngoài;

Cuối cùng, đừng xem thường những bình luận tiêu cực. Hãy để người tiêu dùng có cơ hội trút giận nếu đó là điều họ muốn làm. Hãy lắng nghe kỹ những gì họ nói; và lý tưởng hơn cả là phản hồi những yêu cầu đó cho từng người.

Xây dựng lại mối quan hệ

Một lời xin lỗi đúng cách và chân thành có thể giúp bạn có thêm một khoảng thời gian ngắn để thư giãn trong giai đoạn khủng hoảng. Nhưng bạn cũng cần đưa công việc kinh doanh trở về với nhịp độ thông thường và thuyết phục mọi người rằng những giải pháp bạn đang thực hiện nhằm giải quyết tận gốc vấn đề là quyết định đúng đắn. Cuối cùng, bạn cũng cần xây dựng lại lòng tin và sự trung thành mà mọi người dành cho bạn trước khi khủng hoảng xảy ra. Nhưng khi công chúng thất vọng, giận dữ hay bị xúc phạm bởi những hành động của bạn, họ khó có thể đón nhận bạn trở lại ngay được. Thậm chí, một vài mối quan hệ còn rạn nứt mãi mãi – bất kể bạn làm gì hay nói gì, họ sẽ không còn lắng nghe và tin tưởng bạn trong bất kỳ trường hợp nào nữa.

Cũng như cần sự nhẫn nại để hàn gắn một cuộc hôn nhân, chúng ta cũng cần một khoảng thời gian và nỗ lực to lớn để làm yên lòng

công chúng rằng bạn hiểu những mối lo ngại của họ, đang nỗ lực khắc phục tác động của sự việc và luôn nghiêm túc mong muốn hoàn thiện tốt hơn. Mạng xã hội có thể là công cụ đầy sức mạnh để hỗ trợ những nỗ lực này, nhưng nó cần phải được sử dụng cẩn trọng và đúng mực.

Tôi đã nhận định trong suốt cuốn sách này rằng mạng xã hội cần được vận dụng như một khoản đầu tư dài hạn vào hình ảnh thương hiệu và uy tín doanh nghiệp, thay vì một công cụ marketing và khuyến mãi trong ngắn hạn. Và điều này lại càng đúng khi cả thế giới dường như đang chống lại bạn. Chúng ta đã thấy General Motors tập trung vào phản ứng trực tuyến của hãng như thế nào khi công bố phá sản theo Chương 1131, nhằm mục đích trả lời những câu hỏi từ khách hàng và công chúng. Và ngay sau thảm họa Fukushima tại Nhật Bản, Viện Năng lượng Hạt nhân cũng tập trung cung cấp các thông tin xác thực về tính an toàn tương đối của ngành năng lượng hạt nhân tại Mỹ. Tất nhiên, cả hai tổ chức trên đều sử dụng mạng xã hội để công bố những thông tin mới nhất. Tuy nhiên, trọng tâm thật sự của họ lại khác: Lắng nghe và trả lời, mang lại giá trị cho người dùng hơn là tìm cách bảo vệ danh tiếng thái quá. Và khi làm việc đó, họ đã đưa ra một thông điệp rõ ràng: Họ quan tâm đến khách hàng.

Một khi bạn đã thuyết phục được công chúng rằng mình đang hành động vì lợi ích của họ, bạn sẽ có cơ hội cao hơn nhiều để thuyết phục họ rằng bạn đã rút được kinh nghiệm từ sai lầm trong quá khứ và đang thay đổi để khắc phục nó. Trong cuốn sách The Social Media Strategist (tạm dịch: Chiến lược gia trên mạng xã hội), Christopher Barger đã nhắc lại cách xử lý của General Motors, sau khi đã làm dịu cơn bão nổ ra do hãng làm đơn đăng ký phá sản và chính thức chấm dứt giai đoạn bảo hộ theo Chương 11 sáu tuần sau đó. Hãng đã ở vào vị thế có thể tập trung trở lại các sản phẩm của mình. Hãng cũng không tung quảng cáo ồ ạt hay cố gắng truyền thông thái quá về xe hơi trên Facebook, mà để cho 100 phóng viên được ưu tiên đặc biệt tiếp cận với các sản phẩm sẵn có và trọng tâm. Họ cũng được tham gia sự kiện đặc biệt giữa các lãnh đạo công ty được tổ chức lần đầu tiên tại Detroit. Nhằm nhấn mạnh rằng những thay đổi là có thật và GM đang chuyển mình, mới mẻ và thân thiện hơn, hãng cũng mời 100 người tiêu dùng "bình thường" mà công ty đã xây dựng quan hệ trên mạng. Họ không chỉ là những người ủng hộ, mà còn là tập hợp nhiều người Mỹ đến từ đủ mọi tầng lớp: Những người ủng hộ, hoài nghi và phản đối, từ các blogger nổi tiếng về xe hơi, sinh viên đại học cho đến các bà mẹ có con nhỏ từ khắp mọi miền đất nước. Họ cùng các phóng viên đã tiếp cận với sản phẩm của hãng và gặp gỡ

các lãnh đạo cấp cao. Nhờ đó, GM đã nhận được sự ủng hộ to lớn trên mạng, nhưng quan trọng hơn cả là đã khởi đầu cho một quá trình lâu dài nhằm thuyết phục người tiêu dùng và công chúng nói riêng về lợi ích của một GM "gọn gàng hơn", được hồi sinh một cách đầy ý nghĩa và gần gũi.

Tận dụng đám đông

Giai đoạn đầu của quá trình phục hồi danh tiếng là xây dựng lại uy tín và tìm lại sự tín nhiệm của người tiêu dùng cũng như nhà đầu tư. Và bạn cũng cần tìm cách tận dụng những bước tiến mình đã đạt được để công việc kinh doanh có thể trở lại quỹ đạo vững chắc. Điều này đòi hỏi sự ủng hộ to lớn và các nỗ lực marketing, quảng cáo thường được triển khai trong giai đoạn này của khủng hoảng. Nhưng sự ủng hộ thật sự lại thường xuất hiện khi công chúng cảm thấy mình góp phần vào sự hồi phục của doanh nghiệp.

Như chúng ta đã thấy trong vụ đánh bom marathon tại Boston, công chúng thường có xu hướng chia sẻ thông tin khi người vô tội phải chịu tổn thất trong một thảm họa. Nhưng sự kiện Boston cũng dạy cho chúng ta rất nhiều điều về việc thông tin có thể trở nên không chính xác hay sai lệch, khiến giải pháp đưa ra ban đầu sai lầm trầm trọng hơn. Đối với một số người, việc khuyến khích công chúng chia sẻ hình ảnh, dẫn dắt hoặc đưa ra các thông tin chỉ dẫn sẽ tiềm ẩn nhiều rủi ro hơn so với lợi ích, chí ít là trong giai đoạn đầu của khủng hoảng. Nhưng một số người khác lại tính xa hơn. Khi trận lở đất khủng khiếp nhấn chìm vùng nông thôn ngoại ô Oso, bang Washington vào tháng Ba năm 2014, các nỗ lực vận động công chúng đăng hình ảnh và video của chính quyền địa phương ban đầu không thành công – theo lời Phó Giám đốc phụ trách truyền thông của Hạt Snohomish, Bronlea Mishler. Lý do là bởi mọi người quá bận rộn ứng phó với tai họa. Hơn nữa, bà bổ sung thêm trong một cuộc phỏng vấn làm tư liệu cho cuốn sách này: "Có nhiều nguy cơ tiềm ẩn hơn so với lợi ích khi vận động cộng đồng, đặc biệt là khi khủng hoảng vừa bùng phát. Các cơ quan chuyên trách phải đóng vai trò là nguồn thông tin chính xác và đáng tin cậy; và điều này có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng nếu chỉ dựa vào thông tin của cộng đồng." Trên thực tế, việc sử dụng thông tin từ cộng đồng sẽ hiệu quả hơn nhiều sau khi sự hỗn loạn ban đầu kéo theo trận lở đất lắng xuống. Theo Mishler, công cụ đặc biệt hữu ích trong giai đoạn này là một trang Facebook được nhà chức trách lập ra để hỗ trợ điều phối hoạt động khắc phục hậu quả và quyên góp cho các gia đình nạn nhân. Quan trọng hơn, cư dân địa phương, các tổ chức cộng đồng và doanh

nghiệp cũng được chủ động khuyến khích chia sẻ cảm nhận, trải nghiệm và sự hỗ trợ của họ, từ đó gia tăng mức độ nhận biết về thảm họa cao hơn nhiều so với con số 4 nghìn người tham gia.

Việc tận dụng thông tin từ cộng đồng có vẻ là điều hiển nhiên đối với các thảm họa trong cộng đồng. Nhưng đối với những trường hợp mang tính thương mại, việc tận dụng kiến thức của đám đông sẽ nan giải hơn. Tại sao mọi người lại muốn giúp đỡ một tập đoàn đa quốc gia dường như chỉ quan tâm đến lợi ích của chính họ? Tuy vậy, vẫn có những trường hợp mà việc dựa vào cộng đồng tỏ ra hiệu quả. Ví dụ, hàng nghìn người đã sẵn sàng đóng góp thời gian và công sức của mình để giúp Malaysia Airlines thu thập, xác minh và phân tích các dữ liệu về vụ mất tích của chiếc máy bay MH370.

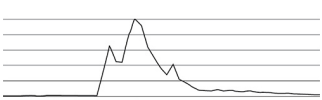
Dell cũng nhận được nhiều thiện chí của cộng đồng trực tuyến khi hãng này dùng sự cố bị blogger kiêm phóng viên Jeff Jarvis bôi nhọ vào tháng Sáu năm 2005 để làm tiền đề xây dựng lại cách xử lý truyền thông trực tuyến và mạng xã hội từ căn bản, theo đó xem việc lắng nghe và chăm sóc khách hàng là ưu tiên hàng đầu trong mọi nỗ lực. Kế hoạch đầu tiên được tung ra vào tháng Bảy năm 2006 mang tên Direct2Dell – một trang web được thiết kế nhằm giúp doanh nghiệp trở nên cởi mở hơn với công chúng bên ngoài – đã giúp Dell kể câu chuyện của mình và trực tiếp tiếp xúc với người tiêu dùng và công chúng. Sau đó, để hưởng ứng lời yêu cầu từ nhà sáng lập Micheal Dell – kêu gọi mọi nhân viên đưa ra các sáng kiến đột phá cho công ty – vào tháng Hai năm 2007, Dell ra mắt IdeaStorm, một cộng đồng trực tuyến dành cho người dùng và công chúng muốn khuyến nghị và bình chọn cho các sản phẩm cũng như ý tưởng dịch vụ. IdeaStorm nhanh chóng thu hút được hàng nghìn gợi ý, trong đó ý tưởng được nhiều người đồng tình nhất là máy tính xách tay nhỏ của Dell nên được cài sẵn hệ điều hành miễn phí trên nền tảng Linux, Ubuntu. Ý kiến này có thể gây nhiều tranh cãi, vì nó ảnh hưởng đến mối quan hệ lâu dài với Microsoft. Nhưng Dell đã quyết định vẫn cài sẵn phần mềm này, qua đó chứng minh một thông điệp quan trọng là hãng đang thay đổi định hướng và cải tạo lại bản thân, đồng thời ưu tiên cho người dùng và nhu cầu của họ. Hướng hành động này rất hiệu quả: Số lượng lời phàn nàn của khách hàng giảm xuống. Nhiều người trước đây công khai chỉ trích hãng, bao gồm cả Jeff Jarvis, đã biến mất. Tỷ lệ bài đăng mang tính tiêu cực về công ty cũng giảm từ 49% xuống 22% trong vòng sáu tháng.

Việc tận dụng thông tin từ cộng đồng để vượt qua một loạt khủng hoảng không phải là giải pháp có thể áp dụng trong mọi trường

hợp. Để có thể ứng dụng mô hình này một cách nghiêm túc, bạn cần phải sẵn lòng đón nhận sự phê bình, luôn lắng nghe học hỏi và tin rằng người dùng của bạn cùng những bên liên quan khác sẽ tham gia với tinh thần xây dựng, thay vì lợi dụng cơ hội để bôi nhọ bạn. Và bạn cần phải chứng tỏ mình đang nỗ lực cho đi cũng nhiều như đang nhận lại. Dell rõ ràng đã sử dụng IdeaStorm và những ý tưởng tốt nhất mà họ thu hoạch được. Hãng này cũng bị buộc tội là không chủ động tham gia vào cộng đồng, dẫn đến việc tuyển một trong những người chỉ trích nổi bật nhất trong cộng đồng, Cy Jervis, vào vị trí lãnh đạo cộng đồng IdeaStorm. Và ông ta vẫn còn giữ vị trí này cho đến ngày nay. Khi tôi viết cuốn sách này, hơn 23 nghìn ý tưởng đã được đăng tải, gần 750 nghìn bình chọn được thực hiện cùng hơn 101 nghìn bình luận và gần 550 ý tưởng được biến thành hiện thực.

Gia cố những cánh cổng trực tuyến của bạn

Phần lớn cuốn sách này tập trung vào mạng xã hội, nhưng các công cụ tìm kiếm cũng đóng vai trò quan trọng khi khủng hoảng. Khi cơn khủng hoảng vừa nổ ra, tin đồn, ý kiến và thực tế đều lan truyền với tốc độ chóng mặt khắp mọi ngõ ngách trên Internet, đến từng công nhân, công dân và sinh viên bất kể họ đang ở đâu thông qua máy tính cá nhân hoặc các thiết bị di động. Bi kịch từ cuộc khủng hoảng lớn có thể kết hợp với sức mạnh của mạng xã hội để đảm bảo tin tức truyền đến tai người nghe. Nhưng khi sự hỗn loạn ban đầu lắng xuống và khủng hoảng trở nên "chín muồi" hơn, thì công chúng sẽ chuyển từ thụ động chờ tin sang chủ động tìm kiếm cập nhật từ các nguồn thông tin ưa thích của họ – có thể qua báo chí, truyền hình hay radio, từ bạn bè trên Whatsapp hoặc Google. Một khủng hoảng lớn cũng đồng nghĩa là số người xem truyền hình sẽ tăng cao, số người truy cập vào các trang báo mạng và số lượt nhắc đến trên mạng xã hội cũng tăng vọt. Lượng tìm kiếm trên Internet cũng tăng mạnh, như chúng ta có thể thấy trên biểu đồ mô tả số lượt tìm kiếm trên Google.com đối với cụm từ "tràn dầu" trong giai đoạn khủng hoảng của BP tại vịnh Mexico (Hình 16.1).



HÌNH 16.1. Số lượng tìm kiếm từ "tràn dầu" trong khủng hoảng thềm lục địa của BP

Nguồn: Google Trends

Như các bạn có thể thấy trên biểu đồ, lượng tìm kiếm tin tức và thông tin về vụ tràn dầu đã tăng vọt tại thời điểm khủng hoảng xảy ra và tăng gần gấp đôi khi công chúng bắt đầu biết đến, tìm hiểu xem chuyện gì đang xảy ra. Khi khủng hoảng chìm xuống và các phương tiện thông tin bắt đầu chuyển hướng chú ý đến những sự việc khác, khối lượng tìm kiếm sẽ giảm nhanh chóng. Nhưng việc tìm kiếm không chấm dứt hoàn toàn; và các công cụ tìm kiếm vẫn là một phương pháp để tiếp cận thông tin về sự kiện. Nhờ Google, các thông tin về khủng hoảng sẽ tồn tại trên mạng mãi mãi.

Ước tính có khoảng 90% người sử dụng công cụ tìm kiếm dựa vào các kết quả trên trang đầu tiên. Bạn sẽ muốn 10 kết quả đầu tiên là những thông tin tích cực về mình. Nhưng trong thời điểm khủng hoảng, các kết quả đứng đầu khi tìm kiếm tên công ty hoặc tên thương hiệu của bạn sẽ bị nhấn chìm bởi các bài báo, bình luận, hình ảnh và video tiêu cực. Và tình hình sẽ vẫn tiếp diễn như thế trong suốt cơn khủng hoảng, thậm chí cả sau đó. Dưới đây là vài lời khuyên giúp bạn gột sạch tiếng xấu trên các công cụ tìm kiếm sau khi hồi phục từ một cuộc khủng hoảng tồi tệ:

Hiểu rõ mục tiêu của bạn. Trước khi bắt tay cải thiện những nội dung trên Google về mình, bạn cần phải hiểu rõ mình muốn làm gì. Bạn có thể bắt đầu bằng cách xác định những thuật ngữ mà mọi người thường dùng để tìm kiếm thông tin có liên quan đến khủng hoảng của bạn. Từ đó, bạn vạch ra những điều mình cần hạn chế và muốn khuyến khích.

Nghĩ rộng hơn. Khủng hoảng của BP không chỉ gói gọn trong ô nhiễm tràn dầu. Nó còn là vấn đề của cộng đồng, địa phương, ngành khai thác hải sản, các bãi biển, bảo tồn thiên nhiên và nhiều khía cạnh khác nữa. Vì thế, đừng chỉ nghĩ đến những thuật ngữ liên quan trực tiếp đến khủng hoảng, mà bạn còn phải nghĩ rộng ra những ảnh hưởng của nó. Bạn cũng nên xem xét các thuật ngữ tiêu cực và các câu nói gắn trực tiếp với khủng hoảng, vốn có thể được dùng để bôi nhọ bạn trên mạng.

Nghĩ đến hình ảnh. Google đưa cả tranh vẽ, ảnh chụp và video vào trang kết quả tìm kiếm mặc định. Với việc các nội dung có hình ảnh thường thu hút sự chú ý nhanh hơn và có khả năng truyền đạt câu chuyện tức thời mạnh mẽ hơn lời nói, bạn cần phải quan tâm đặc biệt xem mình cần làm gì để đẩy các hình ảnh có hại xuống dưới trong trang kết quả tìm kiếm, đồng thời thay thế chúng bằng những hình ảnh truyền đạt thông điệp của mình.

Tập trung vào các kênh chính thống. Dù muốn hay không, danh tiếng trên mạng của bạn nhiều khả năng sẽ bị kẻ khác chi phối. Và với việc các trang tìm kiếm chú trọng đến những nguồn "chính thống", thông tin dễ được tìm thấy nhất về khủng hoảng của bạn sẽ đến từ các đơn vị truyền thông và các blogger có tầm ảnh hưởng lớn. Nhưng những nguồn này rất khó bị thay thế. Thay vào đó, bạn nên tập trung nỗ lực của mình cho việc cải thiện cách họ nhìn nhận và viết bài về bạn.

Phân bổ nội dung rộng khắp. Hãy tìm hiểu mạng xã hội nào được Google xếp hạng cao và bảo đảm các kênh do bạn sở hữu thường xuyên được cập nhật với các thông điệp và nội dung hợp lý. Toàn bộ những nội dung này cần được tag và đặt tựa phù hợp. Càng sở hữu nhiều tài khoản chính thức trên mạng xã hội, bạn càng có cơ hội cao hơn để cải thiện danh tiếng trên các trang tìm kiếm. Và bạn sử dụng những tài khoản này càng lâu thì khả năng chúng xuất hiện trên các trang tìm kiếm và trước mắt công chúng càng cao. Chúng ta đã thấy điều đó trong chương trước với trường hợp của BP, khi hãng này mua các từ khóa của công cụ tìm kiếm để đưa thông điệp ra công chúng nhanh chóng và rộng khắp.

Tạo một trung tâm thông tin dành riêng cho khủng hoảng. Một trong những lợi ích của việc có một trung tâm thông tin trực tuyến dành riêng cho khủng hoảng là các công cụ tìm kiếm có thể tìm ra thông tin của bạn dễ dàng hơn, đồng nghĩa bạn có thể có mức độ bao phủ tốt hơn trên mạng. Nhưng bạn cũng phải đảm bảo rằng trang của mình có đường dẫn URL riêng và được đưa vào danh mục của toàn bộ các trang tìm kiếm hàng đầu. Nếu tìm thông tin liên quan đến việc General Motors thu hồi sản phẩm lỗi khởi động, bạn sẽ dễ dàng thấy trang GMignitionupdate.com nằm trong số hai hoặc ba kết quả đầu tiên.

Tối ưu hóa quá trình hồi phục. Như các bạn đã thấy trong Hình 16.1, khối lượng tìm kiếm không tăng vọt ngay lập tức sau khi khủng hoảng xảy ra, mà phải một thời gian sau công chúng mới tìm hiểu thông tin nền tảng và ý nghĩa của sự kiện. Vì thế, các bài viết về khủng hoảng của bạn đăng trên các tờ báo lớn sẽ xuất hiện ngay trên kết quả tìm kiếm, còn các bài đăng mới trên web của chính bạn và các kênh trực tuyến khác có thể mất vài ngày đến vài tuần mới xuất hiện. Thay vì tìm cách vô hiệu hóa kết quả của Google bằng các kênh của bạn trong giai đoạn đầu của khủng hoảng, khi thông tin thường là tiêu cực, hãy tập trung đảm bảo các thông tin tích cực hơn xuất hiện rộng rãi trên mạng trong quá trình khôi phục danh tiếng.

Biết mình không nên tận dụng điều gì. Có những điều bạn nói hoặc làm nhưng không muốn cả thế giới biết đến, hoặc càng ít người biết đến càng tốt. Bạn thường nghĩ rằng mình phải tìm cách tận dụng tất cả nội dung, nhưng điều quan trọng không kém là bạn phải biết thông điệp và nội dung nào mà bạn muốn các công cụ tìm thấy dễ dàng hơn.

Nhìn xa trông rộng. Danh tiếng một khi đã bị bôi nhọ thì không thể hồi phục trong một sớm một chiều. Và danh tiếng trên Google cũng thế. Tối ưu hóa nội dung cho các trang tìm kiếm là quá trình lâu dài và mất nhiều công sức, do các công cụ tìm kiếm thường xuyên cập nhật thuật toán. Bạn sẽ thấy mình phải bắt đầu lại gần như từ vạch xuất phát. Hãy kiên nhẫn!

***

Người Trung Quốc có câu ngạn ngữ "trong họa có phúc". Khủng hoảng có thể khiến bạn ngã nhào, nhưng đây cũng là một cơ hội để bạn tự thanh lọc và làm mới bản thân như rắn lột xác. Như vậy, khủng hoảng cần được xem như một cơ hội để phân tích các yếu tố khách quan và chủ quan, tự phê bình và rút ra bài học về sai lầm cũng như cách cải thiện. Một cuộc khủng hoảng cũng sẽ cho bạn cái nhìn sâu sắc, quý giá về kẻ thù và thế mạnh của bạn khi phải chiến đấu bảo vệ mình trên thương trường. Và với việc mạng xã hội hiện là một phần không thể thiếu trong cuộc chiến, không phải ngẫu nhiên mà nhiều sự cố nghiêm trọng trên mạng xã hội luôn khiến các CEO phải thao thức và nhảy vào cuộc. Dĩ nhiên, không ai muốn thay đổi và công việc của bạn là phải bảo đảm những sự cố này không xảy ra. Nhưng nếu chúng xảy ra, hãy dũng cảm khống chế con bò bằng cách nắm lấy sừng của nó và sử dụng sức mạnh của mạng xã hội. Chúng sẽ mang lại cho bạn cái nhìn sâu sắc về khách hàng và công chúng, đồng thời là cơ hội để bạn xây dựng những mối quan hệ có lợi, bền vững và mạnh mẽ.

Lời kết

Các bạn còn nhớ ủy ban du lịch quốc gia mà tôi đã nhắc đến ở phần đầu – tìm cách thuyết phục khách du lịch và giới doanh nhân quay trở lại nước họ trong thời kỳ diễn ra xáo trộn do khủng bố, đồng thời cố gắng chôn vùi thông tin bất lợi trên các trang tìm kiếm và thay thế bằng những bài viết tích cực không? Quốc gia này muốn "ngăn chặn những tin tức tiêu cực trong tương lai về nguy cơ an ninh và các khủng hoảng khác", hay nói cách khác là khiến thông tin tiêu cực khó được đăng tải và trong trường hợp được công bố, chúng cũng bị hạn chế về mức độ xuất hiện và sức hút.

Quốc gia đó là Kenya. Sự kiện đã kéo quốc gia này vào trung tâm chú ý trên toàn cầu chính là cuộc vây ráp của Al-Shabaab tại trung tâm thương mại Westgate vào tháng Chín năm 2013, khiến 67 người thiệt mạng.

Westgate chỉ là sự kiện cuối cùng trong một loạt sự kiện kể từ khi Đại sứ quán Mỹ bị đánh bom năm năm trước đó. Nhưng thay vì rút kinh nghiệm và chuẩn bị đầy đủ hơn, các cơ quan công quyền ở đây lại lơ đãng, phải trả giá bằng một cú sốc và sau đó cố gắng tuyệt vọng đóng cửa mạng Internet để thông tin không lọt ra ngoài. Không ngạc nhiên khi nỗ lực của họ nhằm đánh lừa Google và mạng xã hội là hoàn toàn vô ích: Lượng khách du lịch đến với quốc gia này, vốn đã giảm vào năm 2013, đã tuột dốc thảm hại 40% vào năm 2014.

***

Hy vọng rằng đến lúc này, bạn đã tin rằng việc quản lý và bảo vệ thương hiệu trên mạng là cần thiết và có thể thực hiện được. Mọi việc bạn nói hay làm, dù trong thế giới thực hay bắt nguồn từ một phản ứng của bạn trên mạng, đều chi phối cách công chúng nhìn nhận bạn và có thể thay đổi, leo thang trong nháy mắt. Bạn sẽ khó lòng đạt được bất cứ điều gì nếu cứ hèn nhát chui đầu vào cát khi có sự cố xảy ra. Nhưng hiện nay, vấn đề tối quan trọng là bạn phải thừa nhận và giải quyết càng nhanh chóng, càng công khai càng

tốt. Nếu không, sự việc sẽ lan đến bên kia thế giới trong nháy mắt.

Điều đó không có nghĩa rằng việc tìm ra câu trả lời đúng đắn là một hành trình dễ dàng; và như chúng ta đã thấy, nhiều trường hợp sẽ đòi hỏi các nỗ lực được phối hợp nhịp nhàng giữa nhiều bộ phận, cũng như sử dụng các công cụ, kỹ thuật và kiến thức mới nhất. Nhưng thông thường, việc quản lý và bảo vệ danh tiếng của doanh nghiệp trên mạng đòi hỏi nhiều hơn kiến thức thông thường, kết hợp với nhận xét đúng đắn dựa trên kinh nghiệm. Để kết thúc, sau đây là bảy bí quyết tôi đã đúc kết được bằng kinh nghiệm, có thể giúp bạn đương đầu với những thăng trầm trên mạng xã hội.

1. Biết mình đang đi đến đâu

Một điều có vẻ hiển nhiên là các tổ chức phải hiểu rõ các nguy cơ của mạng xã hội. Tuy nhiên, cho đến nay, tôi vẫn thường gặp các doanh nghiệp không hề cân nhắc cẩn trọng xem họ phải quản lý những nguy cơ này như thế nào. Mở một chuyên mục hỏi đáp khi chiến dịch quảng cáo của bạn gây phản ứng ngược là chưa đủ. Bạn cần phải thực hiện một quá trình có hệ thống nhằm xác định và phân tích các nguy cơ, vì điều này sẽ cho bạn cái nhìn chính xác về những sai lầm đã xảy ra và là tiền đề để lập ra một kế hoạch rõ ràng, thực tế.

Do những nguy cơ trên mạng rất phong phú, đa dạng và có khả năng gây ảnh hưởng nghiêm trọng, tôi khuyên các bạn hãy đánh giá rủi ro trong kinh doanh hằng năm hoặc sáu tháng một lần, bảo đảm sự tham gia của các bộ phận kiểm toán nội bộ, quan hệ công quyền, IT, nhân sự, marketing, truyền thông và các bộ phận liên quan khác. Nếu mới bắt đầu sử dụng mạng xã hội hay nghĩ đến việc thay đổi cách thức xử lý, bạn cũng có thể thực hiện một bản đánh giá nguy cơ riêng biệt.

Có rất nhiều công cụ và kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng để xác định các nguy cơ và khả năng xảy ra chúng, cũng như tác động của chúng đến công việc kinh doanh và danh tiếng. Những công cụ này bao gồm phỏng vấn trực tiếp và khảo sát, các thông tin mở, công cụ theo dõi mạng xã hội và phân tích chủ đề, nhận diện xu hướng và lên kế hoạch cho các kịch bản khác nhau trước các vấn đề phức tạp, lâu dài – ví dụ như phân tích các xu hướng bắt đầu xuất hiện. Việc bạn chọn công cụ nào sẽ thay đổi tùy theo quy mô của sự việc, bản chất của nguy cơ và liệu nguy có đó, theo thuật ngữ của Donald Rumsfeld, là những điều bạn biết rằng mình biết (như việc xả thải khí carbon, chất lượng sản phẩm hoặc vấn đề

chăm sóc khách hàng) hay là những điều bạn biết mình không biết (như mục tiêu của các tổ chức bảo vệ môi trường và những người có khả năng dẫn dắt ý kiến dư luận, khi tấn công công ty bạn trên mạng Internet và mạng xã hội), hay là những điều bạn không biết rằng mình không biết (những vấn đề xã hội bất ngờ, xu hướng của người tiêu dùng hoặc những sự kiện nằm ngoài dự đoán của bạn). Sau đó, mỗi nguy cơ cần phải được phân loại theo thứ tự ưu tiên.

Bạn cũng cần đề ra mục tiêu và đo lường rõ ràng. Trên hết, những ước tính của bạn cần phải hữu ích và thực tế. Ví dụ, cảm xúc chỉ có thể là tiêu chí tương đối hữu ích để xem công chúng nhìn nhận bạn và nói về bạn như thế nào trên mạng; còn sự tranh cãi có thể hữu ích hơn vì chúng thể hiện được hành động cụ thể. Hoặc bạn có thể tìm những giải pháp dung hòa. HSBC là một ví dụ, họ đã xếp loại các bình luận trên mạng về hãng và các hoạt động theo bốn nhóm: "chỉ trích chủ động", "chỉ trích thụ động", "ủng hộ thụ động" và "ủng hộ chủ động". Dù việc phân loại bằng các yếu tố này đối với các đối tượng khác nhau rất khó khăn và tốn thời gian, nhưng cách tiếp cận này rất hữu ích trên phương diện bảo vệ danh tiếng, vì nó cho thấy vấn đề thật sự ở đâu và cho chúng ta một ấn tượng chính xác hơn về cảm xúc cũng như phản ứng của công chúng.

Bạn cũng cần đảm bảo rằng các lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp luôn cập nhật về các hoạt động trên mạng xã hội. Hãy báo cáo thường xuyên hằng tháng hoặc hằng quý. Một ý tưởng khác là hãy soạn những bản tóm tắt hằng ngày về các bình luận trên mạng về doanh nghiệp hoặc các vấn đề nổi bật liên quan đến ngành của bạn, cùng với tóm tắt hằng ngày về các bài đăng trên phương tiện thông tin đại chúng mà ban lãnh đạo cấp cao vẫn thường được nhận. Việc bảo đảm các lãnh đạo theo kịp những vấn đề trên mạng là rất quan trọng, vì họ là những người phải chịu trách nhiệm cuối cùng cho thương hiệu của doanh nghiệp. Và mạng xã hội sẽ cho bạn cái nhìn phong phú, kịp thời về những điều công chúng nghĩ về bạn, cũng như báo trước các vấn đề tiềm ẩn trước khi chúng xuất hiện trên phương tiện thông tin đại chúng.

2. Sẵn sàng hành động nhanh, chính xác và cẩn trọng

Cuốn Bản thảo Cương mục, một trong những cuốn sách y thuật đầu tiên của y học cổ truyền Trung Quốc, đã cho rằng cuộc sống dài lâu và hạnh phúc dựa phần lớn vào một chế độ ăn uống tiết chế, sinh hoạt đều đặn, luyện tập cơ thể và tinh thần tích cực, chứ

không phải dựa vào thuốc thang hay can thiệp. Trên thực tế, hiệu quả của y học cổ truyền Trung Quốc vẫn còn nhiều điểm chưa thể chứng minh được. Tuy nhiên, người Trung Quốc hẳn đã làm một số điều đúng đắn, vì dù sống trong vùng ô nhiễm cao, uống rượu và hút thuốc lá phổ biến, không có hệ thống chăm sóc sức khỏe cũng như bảo hiểm y tế rộng rãi, nhưng quốc gia này vẫn có số dân đông nhất thế giới. Tuổi thọ trung bình của người dân cũng cao hơn nhiều so với mức bình quân toàn thế giới.

Các doanh nghiệp cũng có thể áp dụng cách thức tương tự để có hướng ngăn ngừa và bảo vệ bản thân trước các "dịch bệnh" trên mạng. Có rất nhiều động thái mà doanh nghiệp có thể áp dụng, từ củng cố an ninh của hệ thống IT cho đến tuyển đội ngũ quản lý mạng xã hội và dịch vụ khách hàng, đảm bảo họ luôn tuân thủ luật pháp mới nhất của quốc gia và những quy tắc trong ngành đối với việc quản lý mạng xã hội. Bên cạnh đó là phát triển các quy trình quản lý hành vi của nhân viên trên mạng xã hội và đảm bảo quy trình này được áp dụng nghiêm ngặt mỗi ngày. Trọng tâm của mạng lưới bảo vệ doanh nghiệp phải là một hệ thống cho phép theo dõi các nguy cơ trên mạng, xác định những nguy cơ tiềm năng và thông báo về các vấn đề có thể xảy ra dựa trên những tiêu chí được trình trong chương 7. Bạn cũng phải đảm bảo hệ thống này liên kết với những cá nhân hoặc nhóm làm việc có khả năng phân tích ngay lập tức.

Nhưng dù có xác lập một hệ thống phòng ngừa hữu hiệu đến đâu chăng nữa, bạn sẽ không bao giờ hoàn toàn vô sự trước những sự cố có thể xảy ra. Và khi mọi việc đều được cập nhật theo thời gian thực và thông tin gần như tức thời, điều quan trọng là bạn phải có khả năng ra quyết định nhanh chóng, chuẩn xác và phù hợp. May mắn là phần lớn các vấn đề trên mạng có thể được giải quyết nhờ đội ngũ quản lý mạng xã hội, dịch vụ khách hàng hoặc các bộ phận khác chuyên ứng phó với các vấn đề trực tuyến. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, có những vấn đề phức tạp hơn, đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ nhiều hơn trước khi đưa ra bất kỳ tuyên bố quan trọng nào với công chúng. Còn những trường hợp khác, như các bình luận tiêu cực, quy kết của các blogger nổi tiếng, phóng viên hoặc các cuộc tấn công nặc danh hoặc giả danh do đối thủ cạnh tranh hay nhân viên nổi loạn, thì lại cần biện pháp xử lý đặc biệt im tiếng.

Trong những trường hợp như thế, bạn nên nghĩ đến việc xây dựng một nhóm phản ứng nhanh, được đào tạo phản ứng ngay tức thì nhằm xác định chủ đề và vấn đề (việc mà nhiều doanh nghiệp trên thế giới đang thực hiện, mô phỏng cách làm việc của

các chiến dịch chính trị), hoặc lập một nhóm chuyên trách để xử lý những thắc mắc về các chủ đề phức tạp hoặc có nguy cơ cao hơn, như liên quan đến biến đổi khí hậu hay các nguyên tắc đối ngoại. Các nhóm phản ứng đặc biệt như thế thường gồm các chuyên gia trong cùng lĩnh vực với đại diện từ bộ phận quan hệ công chúng và truyền thông – thường là một nhóm nội bộ. Khi các cáo buộc nghiêm trọng được đưa ra nặc danh hoặc giả danh, bạn cũng có thể tổ chức hoặc thuê chuyên gia giải quyết sự cố trực tuyến, bao gồm chuyên gia truyền thông, pháp chế và điều tra cùng làm việc với nhau, để truy tìm địa chỉ IP và hoạch định các bước giải quyết.

3. Cam kết đảm bảo tính minh bạch, đồng thời hiểu rõ giới hạn của mình

Sự cởi mở thường được xem là cái giá cho các hoạt động trên mạng xã hội. Có nhiều nguyên nhân cho điều này: Bản chất của mạng xã hội đòi hỏi bạn phải công khai danh tính và những mối liên hệ của mình, khuyến khích tính công khai và thường làm lộ ra những điều dối trá và vờ vịt. Nhưng minh bạch không mang tính tuyệt đối, phải phụ thuộc vào người dùng và tình huống cụ thể. Kỳ vọng về cách hành động và phát biểu của các tổ chức lớn và chính quyền rất khác nhau đối với các thị trường trên thế giới. Chẳng hạn, các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc thường được tin tưởng hơn so với các doanh nghiệp trong nước, vì thế cũng được kỳ vọng có chất lượng sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn và giải đáp nhanh chóng, trung thực hơn khi có vấn đề xảy ra. Tôi đã từng tư vấn cho các doanh nghiệp Trung Quốc, nên xem việc lẩn tránh trên mạng xã hội là cần thiết và không có gì là tội lỗi. Một số "vùng xám" về đạo đức trên mạng như newsjacking (giành phần đưa tin trước) hay advertorial (quảng cáo dưới dạng tin tức), hoặc thậm chí là viết hộ có thể là món lợi của người này nhưng là thuốc độc với người khác.

Mỗi tổ chức cần tự đề ra cách xử lý của riêng mình đối với sự minh bạch. Ít nhất, bạn cũng muốn phát triển một chính sách cho phép mình xác định những ai được phép đại diện cho công ty trên mạng, đưa ra danh tính như thế nào và cân nhắc liệu chính sách này có được mở rộng đến những đối tác nhượng quyền, kinh doanh và nhà cung cấp của bạn hay không. Bạn cũng cần cân nhắc những điều mình chuẩn bị nói với công chúng đối với mỗi nguy cơ bạn đã xác định khi thực hiện đánh giá rủi ro. Ít nhất, bạn cũng phải có được sự đồng thuận về tuyên bố cơ bản đối với mỗi trường hợp. Nhưng bạn cũng có thể cần suy nghĩ cẩn trọng hơn về mục tiêu sâu xa của mình, đảm bảo rằng bạn có đủ không gian

để trả lời những câu hỏi không thể né tránh khi chúng xuất hiện trên mạng xã hội.

Rộng hơn, bạn có thể có lợi khi xem xét cách kết hợp nhu cầu tuân thủ nguyên tắc với sự cần thiết phải đưa thông tin tức thời trong mỗi tình huống, theo cách chủ động và hoàn toàn cởi mở thường được tán dương trên mạng xã hội. Những thông tin này có thể bao gồm bình luận thường xuyên hơn về các xu hướng mới trong ngành và với nền kinh tế, mang lại những góc nhìn thực tế hơn, đa chiều hơn về công ty, khuyến khích CEO và các lãnh đạo cao cấp khác không chỉ đăng lời nhắn trên Twitter mà còn trả lời câu hỏi, hoặc chủ động đặt câu hỏi cho công chúng và đề nghị các thành viên trong cộng đồng trực tuyến đặt câu hỏi và đóng góp ý kiến.

Tuy nhiên, tính minh bạch không chỉ tồn tại trên mạng xã hội, dù nó đóng vai trò then chốt trong việc buộc các doanh nghiệp có trách nhiệm hơn. Lý tưởng nhất, bạn nên xem mạng xã hội là một phần của quá trình phát triển một chiến lược minh bạch lớn hơn, bao gồm truyền thông, báo cáo, chia sẻ thông tin và an ninh IT. Ví dụ, với quy mô của các vụ rò rỉ và việc sử dụng các mạng xã hội nội bộ như Yammer hay Chatter, bạn nên tự hỏi xem mình có cần giới hạn các thông tin được lan truyền trong nội bộ tổ chức hay không, cũng như cách bạn định nghĩa và giữ các thông tin cơ mật khỏi rơi vào tay những người không có trách nhiệm và bị lan truyền. Bạn cũng cần nhớ rằng mạng Internet mang tính toàn cầu, nên bất kỳ điều gì bạn làm hay nói tại Vũ Hán, Trung Quốc, có thể tác động ngay lập tức đến hình ảnh của bạn tại London và ngược lại.

4. Nói là làm với sự tự tin, không kiêu ngạo

Cũng như tính minh bạch, tính chân thực là phẩm chất thường được ca ngợi nhưng lại khó định nghĩa đối với các thông tin trên mạng xã hội. Thường thì tính xác thực được miêu tả bằng "giọng điệu" chân thành và định hướng rằng bạn cần tỏ ra lạc quan, thân thiện, gần gũi, cởi mở và chân thành, không được tỏ ra phòng thủ, kích động, bảo thủ hay quá nhún nhường. Nếu làm được điều này bạn sẽ giúp doanh nghiệp trở nên nhân văn hơn, xây dựng được lòng tin và công chúng cũng có thể mang lại cho bạn lợi ích từ sự hoài nghi của họ khi vấn đề xảy ra.

Quan trọng hơn, tính chân thực là bảo đảm những gì bạn nói ra phù hợp với bản chất của bạn, tức hình thức phải phù hợp với thực tế. Điều đó nghĩa là bạn phải có một quan điểm rõ ràng, có

mục đích và bộ giá trị cốt lõi, bảo đảm nhân viên sống và hành động theo những điều đó mỗi ngày, kể cả trong giai đoạn khó khăn. Đồng thời, bạn phải bảo công chúng hiểu được những điều trên và chúng được nhắc đến trong mọi thông điệp truyền thông của bạn.

Bạn cũng cần nhận thức được rằng tính chân thực không phải hoàn toàn không có rủi ro và cần chuẩn bị cho những rủi ro này. Một mặt, việc này buộc bạn phải hiểu rõ cách thích nghi của mình đối với mạng xã hội. Một sự thật đã được chứng minh rằng các tổ chức sẵn sàng chấp nhận rủi ro và ủng hộ sự đột phá sẽ ứng phó tốt hơn với bản chất hay thay đổi của mạng xã hội, cũng như yêu cầu giao tiếp tức thì so với các tổ chức mang tính quan liêu, chậm chạp và trốn tránh rủi ro. Nếu bản chất của bạn là bảo thủ và không muốn cởi mở, thì việc tham gia quá sâu hay để bị cuốn vào những cuộc tranh luận mở trên Twitter có lẽ không phải là lựa chọn khôn ngoan. Mặt khác, càng cởi mở, bạn càng phải đón nhận sự soi mói, đặc biệt khi bạn là một doanh nghiệp nổi tiếng. Tương tự, nếu đại diện cho một điều dễ gây tranh cãi hoặc bị xem là mờ ám, không nhạy cảm trước ý kiến của người khác hay kiêu ngạo, bạn sẽ luôn đối diện với nguy cơ có ai đó không đồng tình và tấn công bạn. Sống và hành động trung thực trên mạng xã hội đòi hỏi bạn phải có sức chịu đựng cao.

5. Lắng nghe bằng tai, mắt và trái tim chứ không phải bằng miệng

Mọi chuyên gia truyền thông sẽ nói với bạn rằng truyền thông trên mạng xã hội khởi đầu và kết thúc bằng sự lắng nghe. Lắng nghe quyết định mọi việc bạn làm trên mạng, cung cấp cho bạn thông tin về cách thức hành động trên mạng xã hội, ngữ điệu và thời điểm bạn đưa ra ý kiến và cách thức bạn xây dựng các mối quan hệ. Việc lắng nghe cũng đóng vai trò quan trọng trong quản lý và bảo vệ danh tiếng của bạn, cho phép bạn phát hiện và theo dõi các vấn đề đã biết. Tuy nhiên, lắng nghe là việc dễ nói hơn làm. Trên thực tế, chúng ta đều dễ bị sao nhãng bởi nhiều yếu tố khác hấp dẫn hơn, hoặc dễ sa vào suy nghĩ những điều chúng ta cần nói tiếp theo hơn là chú ý lắng nghe những điều đang được nói ra. Thực tế, lắng nghe thường được xem là vấn đề đầu tiên trong truyền thông. Amazon.com đã công bố một danh sách khổng lồ gồm 35.916 cuốn sách về "kỹ năng lắng nghe", trải rộng trên nhiều lĩnh vực từ truyền thông cho đến xây dựng mối quan hệ và tâm lý học, quản lý động lực và lãnh đạo.

Mạng Internet chỉ khiến các vấn đề tồi tệ hơn bằng cách giảm thời lượng chú ý của chúng ta. Nhưng bản thân những cuộc tranh

luận trực tuyến đã là những thử thách thật sự. Khối lượng dữ liệu khổng lồ khiến việc hiểu được điều gì là cần thiết và quan trọng trở nên khó khăn. Các thuật toán được sử dụng để phân tích các cuộc đối thoại là không hoàn chỉnh và chúng ta cũng không thể phân tích được ánh mắt và ngôn ngữ cơ thể thông qua Twitter. Tuy vậy, nguyên tắc cơ bản trong lắng nghe vẫn được giữ nguyên, bất kể kênh nào hay hình thức nào được sử dụng. Lắng nghe thật sự hay lắng nghe chủ động phụ thuộc vào tai, mắt và trái tim, đòi hỏi sự tập trung không bị phân tán của chúng ta. Điều đó cũng có nghĩa chúng ta không được đưa ra kết luận quá vội vàng, mà cần thể hiện sự thông cảm và không ngắt lời khi người khác đang nói. Đúng là bạn cần hành động nhanh chóng trên mạng, nhưng như chúng ta đã thấy trong phần II, điều quan trọng không kém là bạn phải tìm ra cách đối phó hữu hiệu với những cảm xúc và động cơ của người dùng, đồng thời nhận định được những điều chưa được nói ra trước khi có câu trả lời.

6. Hãy ngẫu hứng, sáng tạo và đừng ngại sai lầm

Trong suốt cuốn sách này, tôi đã đưa ra các luận điểm ủng hộ phương pháp có hệ thống trong việc xác định, đánh giá và quản lý các rủi ro trên mạng xã hội, sử dụng mọi dữ liệu bạn có để thu thập kiến thức. cũng như sử dụng Kế hoạch Xử lý Khủng hoảng trực tuyến và các chỉ dẫn khác để lên kế hoạch ứng phó. Nhưng mạng xã hội cũng là một môn nghệ thuật chứ không chỉ là khoa học. Và trong không gian này, điều quan trọng là bạn cần hành động thật nhanh chóng, cởi mở vì mạng xã hội không bị hạn chế quá nhiều bởi luật lệ và tính quan liêu. Và bạn cũng không cần luôn trịnh trọng trong mọi thông điệp, trong một môi trường đòi hỏi sự giao tiếp mang tính nhân bản và sự lắng nghe, thông cảm.

Trong khi mạng xã hội vẫn đang chuyển biến từng ngày, các chỉ dẫn xử lý vẫn tiếp tục được xây dựng và vẫn còn lâu mới hoàn thành – nếu có – sẽ có lúc bạn nhận ra rằng nhiều sự cố trên mạng có thể được giải quyết và chấm dứt nhanh chóng chỉ nhờ tốc độ và sự cởi mở. Hầu như bạn không cần phải làm gì khác. Vì thế, sẽ có khi một chút ngẫu hứng và sáng tạo có thể làm nên kỳ tích trong việc tháo gỡ một tình huống khó khăn. Thay vì phản ứng lại trước một lời phàn nàn hoặc chỉ trích trên Facebook, tại sao bạn không làm một điều ít người nghĩ đến và khiến người dùng ngạc nhiên bằng cách quay một video ngắn, kể câu chuyện dưới góc nhìn của bạn hoặc minh họa góc nhìn đó bằng đồ họa. Và hãy chuẩn bị mắc sai lầm – một chút điểm yếu âu cũng là bản chất cơ bản của con người mà bất kỳ ai cũng thông cảm và hiểu được, miễn là bạn rút kinh nghiệm từ đó. Như Mark Twain từng nói: “Những nhận định

chính xác là kết quả của kinh nghiệm và kinh nghiệm là kết quả của những nhận định sai lầm."

7. Hiểu được điều gì không phải là thương hiệu trực tuyến và điều gì không thể khắc phục

Giữa những ồn ào trên mạng xã hội, cũng dễ hiểu nếu bạn nghĩ Facebook và Twitter là đáp án cho mọi vấn đề trên thế giới. Đúng là mạng xã hội đang làm biến đổi thị trường trên toàn thế giới, ảnh hưởng sâu rộng lên cách công chúng nhìn nhận các doanh nghiệp và là nền tảng tuyệt vời để tiếp cận được nhiều người hơn, xây dựng lòng trung thành bền vững hơn. Nhưng mạng xã hội không phải là câu trả lời cho mọi vấn đề, giống như con số 42 của Douglas Adams32 trong thời đại Internet. Tất cả những mánh khóe trên đời cũng không thể biến một sản phẩm nhái thành một sản phẩm thành công. Tương tự, nếu bạn gặp vấn đề – một lỗi trong bản chất hoặc điểm yếu trong an ninh – thì Facebook và Twitter khó có thể giúp bạn. Thực tế, mạng xã hội nhiều khả năng còn khiến tình hình tồi tệ hơn khi công chúng nhắc đến vấn đề này một cách công khai. Thay vào đó, bạn cần tập trung giải quyết nguyên nhân cốt lõi của vấn đề, đồng thời đảm bảo công việc kinh doanh được trao vào tay người có năng lực và đạo đức. Bạn cũng cần xây dựng mối quan hệ vững mạnh, đôi bên cùng có lợi với khách hàng và công chúng.

Bạn cũng dễ sa vào việc xem danh tiếng trên mạng như danh tiếng của mình, như hình ảnh phản chiếu suy nghĩ của công chúng về bạn trong thế giới thực. Điều đó có vẻ đúng, nhưng thực ra lại là cách nhìn sai lầm. Danh tiếng của một tổ chức là tổng hòa của cách nhìn nhận từ nhiều đối tượng, từ khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư cho đến chính quyền. Mỗi đối tượng có thể có kỳ vọng rất khác nhau. Nhưng các cuộc đối thoại trực tuyến thường bị áp đảo bởi những tranh cãi về sản phẩm và dịch vụ do người tiêu dùng và khách hàng tiềm năng khởi xướng, trong khi tiếng nói của những đối tượng khác lại ít xuất hiện hơn. Lần cuối bạn thấy một quan chức cấp cao, nhà quản lý quỹ đầu tư hay chuyên gia phân tích mua hàng tham gia vào một cuộc tranh luận về doanh nghiệp trên Facebook là khi nào? Mạng xã hội tất nhiên là một phong vũ biểu hợp lý và kịp thời thể hiện danh tiếng của bạn dưới góc nhìn của người tiêu dùng hoặc công chúng nói chung, nhưng không nhất thiết phải được xem là sự phản ánh đầy đủ, chính xác về những nhận định đối với doanh nghiệp của bạn. Cách tốt nhất để biết một người nào đó, hiểu được mối quan tâm và kỳ vọng của họ, quan sát cách họ sống và giải quyết các vấn đề vẫn là thông qua tiếp xúc trực tiếp và gặp gỡ mặt đối mặt. Càng

hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của mạng xã hội và mối quan hệ của nó đối với các phương tiện thông tin đại chúng khác, chúng ta càng dễ sử dụng nó một cách hiệu quả, giảm thiểu khả năng gây hại cho bản thân một cách không cần thiết hay phản ứng quá gay gắt.

***

Giờ mọi việc tùy thuộc ở bạn. Chúc bạn may mắn!

Tôi rất mong được lắng nghe những chia sẻ của các bạn. Hãy kết nối và chia sẻ trải nghiệm của bạn với tôi. Các bạn cũng có thể đăng ký để nhận thông tin cập nhật thường xuyên về các xu hướng quản lý thương hiệu trực tuyến và các thủ thuật mới tại trang http://charliepownall.com. Khi đăng ký, các bạn còn có quyền xem miễn phí các bài nhận định, bí quyết cũng như nhiều thông tin phong phú khác.

12 cuốn sách hữu ích về quản trị thương hiệu trực tuyến

Tôi thường được yêu cầu đưa ra những gợi ý về sách liên quan đến quản trị thương hiệu trực tuyến. Một lệnh tìm kiếm trên Amazon đã cho kết quả hơn 600 đầu sách và e-book về chủ đề này, nhưng tôi vẫn thấy rất khó gợi ý một cuốn sách duy nhất kết hợp khía cạnh chiến lược với các hướng dẫn cụ thể và hữu ích. Nhưng như thế không có nghĩa là không có cuốn sách nào đáng đọc về chủ đề này – chắc chắn là có và những cuốn sách này phân tích chủ đề theo nhiều khía cạnh khác nhau. Một vài cuốn khá tổng quát và dành cho những người mới bắt đầu. Số khác lại tập trung phân tích những trường hợp điển hình để giải thích cho các lãnh đạo cấp cao chưa bắt kịp với thời đại số; và nhiều cuốn khác lại phân tích rất sâu về sự phong phú của các hoạt động và nguyên tắc mà chủ đề này đặt ra.

Dù bạn có kinh nghiệm và kiến thức như thế nào, sau đây là tập hợp một vài cuốn sách có thể giúp bạn tiến xa hơn:

Jonathan R. Copulsky đã sử dụng cuốn sách hướng dẫn ứng phó với tình huống khẩn cấp của Thủy quân Hoa Kỳ – Brand Resilience (tạm dịch: Tính đàn hồi của thương hiệu – Palgrave Macmillan, 2012) – (đã được chứng minh thành công tại Iraq, nhưng rõ ràng kém thành công hơn tại Afghanistan) để chỉ ra cách các công ty nên lên kế hoạch và ứng phó với khủng hoảng. Khi ẩn dụ về quân đội không phù hợp thì kiến thức của Copulsky với vai trò là chuyên viên tư vấn kinh doanh và marketing sẽ tỏa sáng và giúp cuốn sách có sức nặng thật sự.

Brand Vandals (tạm dịch: Những kẻ phá hoại thương hiệu – Bloomsbury, 2013) được viết bởi hai chuyên viên quan hệ công chúng Steve Earl và Stephen Waddington. Cuốn sách chứa đầy những giai thoại thú vị và hiểu biết sâu sắc về những rủi ro mà các thương hiệu và công ty tại Anh phải đối mặt. Nếu cần tìm giải pháp, #BrandVandals sẽ cung cấp cho bạn những lời khuyên hữu ích về việc lắng nghe và các kỹ năng mà người làm truyền thông

cần có để tồn tại trong môi trường khắc nghiệt ngày nay.

Lawyer Andrea Weckerle – Civility in the Digital Age (tạm dịch: Phép lịch sự trong thời đại số – Que/Pearson Education, 2013) là cuốn sách hướng dẫn hữu ích và rất thực tế nhằm giải quyết mâu thuẫn trực tuyến, chỉ ra các hình thức khác nhau của những tình huống tiêu cực mà trong đó cá nhân và tổ chức buộc phải sử dụng kỹ thuật phù hợp để giải quyết. Civility in the Digital Age cũng bao gồm rất nhiều ghi chú dành cho những bạn đọc muốn tìm hiểu thêm thông tin và lời khuyên.

Navigating Social Media Risks (tạm dịch: Chuyển hướng rủi ro trên mạng xã hội – Que/Pearson Education, 2012) của Robert McHale là bản tổng kết dễ hiểu và rõ ràng về những rủi ro pháp lý liên quan đến mạng xã hội và marketing trực tuyến, bao gồm mọi thứ từ các quy tắc trong quảng cáo, phát biểu cá nhân cho đến quản lý nhân viên và hướng dẫn pháp lý để phát triển các chính sách quản lý mạng xã hội và bảo vệ bản quyền. Dù được viết dựa trên luật pháp của Mỹ, nhưng nhiều gợi ý trong cuốn sách này có thể được áp dụng trên toàn cầu.

Đúng như tựa đề, Online Reputation Management for Dummies (tạm dịch: Quản trị thương hiệu trực tuyến dành cho kẻ ngốc – John Wiley & Sons, 2012) của Lori Randall Stradtman là cuốn sách nền tảng dành cho những người mới bắt đầu tiếp cận với mạng xã hội, giúp họ nắm bắt công việc hằng ngày để xây dựng và quản lý thương hiệu cho các nhân vật và doanh nghiệp trên Internet – từ bảo vệ domain và xây dựng những nền tảng cơ bản trên mạng cho đến xây dựng đội ngũ marketing trực tuyến và ứng phó với các blogger. Cuốn sách cũng bao gồm những lời khuyên về cách ứng phó với các bình luận tiêu cực và xử lý khủng hoảng.

Radical Openness (tạm dịch: Sự cởi mở cấp tiến – TED Conferences, 2013) của Don Tapscott và Anthony D. Williams không phải là một cuốn sách về bảo vệ thương hiệu trực tuyến, mà đúng hơn là thông tin chi tiết về việc các công ty như GSK và Zappos đã sử dụng các cách xử lý tính minh bạch khác nhau giúp đẩy nhanh tiến trình tiếp cận thị trường và chiếm được niềm tin của khách hàng. Việc những phương pháp đó có giúp củng cố danh tiếng cho các công ty này không vẫn chưa thể xác định rõ ràng, nhưng có lý do vững chắc để tin rằng họ khó bị công chúng tấn công trên mạng hơn.

Chủ yếu tập trung vào xây dựng hơn là bảo vệ thương hiệu, cuốn Repped (tạm dịch: Kẻ đại diện – Marketing Pilgrim, 2014) của

Andy Beal vẫn là một cuốn cẩm nang hữu ích và trực quan về cách thức xây dựng nền tảng cơ bản trên mạng. Cuốn sách được phân chia thành 30 chương rất dễ theo dõi, đề cập đến toàn bộ các bước từ lắng nghe, tạo tài khoản trên mạng, xây dựng nội dung, thu hút bình luận cho đến tận dụng khả năng của Google.

Trong cuốn Rethinking Reputation (tạm dịch: Nghĩ lại về thương hiệu – Palgrave Macmillan, 2012), Fraser P. Seitel và John Doorley đã lập luận rằng những hành vi tốt và thông điệp minh bạch có thể mang đến uy tín vững chắc và là nguyên nhân cho thành công của các doanh nghiệp hiện nay, như Johnson & Johnson và Merck. Dĩ nhiên, cuốn sách này cũng cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp muốn xây dựng lại hình ảnh của mình. Chương sách nói về quá trình biến ExxonMobile từ một doanh nghiệp vướng vào thảm họa tràn dầu và tàn phá môi trường thành một thành viên tích cực trên toàn cầu, trình bày cách thức hãng này sử dụng mạng xã hội để xây dựng lòng tin cũng như ứng phó với khủng hoảng, sẽ cho chúng ta nhiều điều đáng suy ngẫm.

Chúng ta đều trần trụi trên Internet. Nhưng một số người trong chúng ta, vì bản chất của họ, cách họ chọn sống cuộc sống của mình hoặc vì những gì họ đã làm trong quá khứ, lại còn trần trụi hơn những người khác. CEO của trang Reputation.com, Micheal Fertik, với cuốn sách The Reputation Economy (tạm dịch: Nền kinh tế thương hiệu – Crown Business, 2014) đã đặt vấn đề rằng tất cả chúng ta hiện đều cần phải vô cùng thận trọng với hình ảnh của mình trên mạng – thứ đã trở thành nguồn thông tin mặc định khi các nhà tuyển dụng, tổ chức tín dụng, cơ quan chính phủ hay người quen, người yêu mới muốn phân tích về chúng ta.

Suy nghĩ về khủng hoảng trực tuyến có thể khiến nhiều người chao đảo, thế nên Ann Marie Van den Hurk đã cứu chúng ta bằng cách viết cuốn sách Social Media Crisis Communications (tạm dịch: Truyền thông khủng hảng trên mạng xã hội – Que/Pearson Education, 2013). Tuy tác giả không phải là chuyên gia truyền thông trên mạng xã hội, nhưng bà vẫn có khả năng đưa khủng hoảng vào một bức tranh rộng hơn về hoạt động kinh doanh và truyền thông, cung cấp những lời khuyên hữu ích về cách tiếp cận mạng xã hội trong hoạt động của doanh nghiệp. Và điều tuyệt vời nhất là bà đã cung cấp một loạt ví dụ về các công ty đã ứng phó thành công với những sự cố.

Nhiều người xem việc quản lý danh tiếng trước tiên và trên hết là một phần của ngành quan hệ công chúng. Tuy nhiên, các chuyên gia quan hệ công chúng lại thường bị gắn mác bóp méo sự thật và

gây ảnh hưởng đến truyền thông, công cụ tìm kiếm hay bất kỳ thứ gì họ có thể tác động vì lợi ích của họ. Cuốn Spin Sucks (Que/Pearson Education, 2014) của chuyên gia PR Gini Dietrich sẽ cho chúng ta nhận thấy mặt tốt, mặt xấu và mặt lạ thường của ngành truyền thông hiện nay – phần lớn chỉ diễn ra trên mạng và bạn chỉ có thể thành công bằng cách trung thực, có đạo đức và đầy đủ thông tin.

Nếu bạn cần tìm hiểu yếu tố nào cho phép mạng xã hội hoạt động hiệu quả đối với một công ty lớn, hãy tìm đọc The Social Media Strategist (tạm dịch: Chiến lược gia về mạng xã hội – McGraw Hill, 2012) của Christopher Barger, người đã dẫn dắt General Motors bước vào môi trường mạng xã hội. Cuốn sách cung cấp chỉ dẫn tuyệt vời để giúp một công ty lớn có thể tung ra chương trình trên mạng xã hội và quản lý thành công các lĩnh vực nhạy cảm như quan hệ nội bộ trong công ty, đồng thời mô tả một cách lý thú từng bước hãng sản xuất xe hơi nhằm ứng phó với tình thế phá sản theo Chương 1133 vào năm 2009. Chỉ những thông tin này thôi cũng đáng để bạn đọc cuốn sách này rồi.

Được gọi là tự truyện trung thực của một chuyên gia thao túng và điều khiển giới truyền thông thời hiện đại, cuốn sách Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator34 (tạm dịch: Tin tôi đi, tôi đang nói dối đấy – Portfolio/Penguin, 2012) của Ryan Holliday cũng vô cùng lý thú. Và đối với những người tin rằng tin tức cần phải khách quan và công bằng, cuốn sách này sẽ cung cấp một góc nhìn hiếm có về cách thức vận hành của Buzzfeed, Gawker và nhiều trang blog khác – họ đã đảo lộn các nguyên tắc cơ bản của ngành công nghiệp đưa tin.

Chú thích

1. Nguyên văn: Dell Hell – chơi chữ lặp vần giữa tên hãng máy vi tính Dell với "Hell" - địa ngục.

2. Nguyên văn: social media fail.

3. Nguyên văn: IT security.

4. Nguyên văn: online activism.

5. Nguyên văn: search engine marketing.

6. J. G. Ballard (1930-2009): nhà văn người Anh nổi tiếng với các tác phẩm tiểu thuyết, truyện ngắn và tiểu luận, đặc biệt là thể loại khoa học viễn tưởng theo trường phái mới.

7. Nguyên văn: Rather too naïve.

8. Nguyên văn: Scholarism.

9. Nguyên văn: Hong Kong Federation of Students.

10. Tức mesh networking, giao thức cho phép thiết lập liên kết vô tuyến kiểu mạng lưới với nhiều điểm truy nhập, có khả năng tự tìm đường đi mới ở những nơi bị chắn.

11. Comcast: công ty cung cấp dịch vụ truyền thông, truyền hình của Mỹ, hiện là tập đoàn truyền thông, truyền hình lớn nhất thế giới tính theo doanh thu.

12. Nguyên văn: Reputation Institute.

13. Nguyên văn: Star Wars.

14. Chỉ hành động đăng tải một bình luận, trạng thái, hình ảnh hay video lên mạng xã hội Twitter.

15. Edward Joseph Snowden (sinh ngày 21/6/1983) là cựu nhân viên thuộc Cơ quan An ninh Quốc gia Hoa Kỳ (NSA) và cựu nhân viên chính thức của Cơ quan Tình báo Trung ương Hoa Kỳ (CIA). Anh là người đã làm rò rỉ những bí mật hàng đầu của chính phủ

Mỹ và Anh cho giới báo chí liên quan đến chương trình theo dõi người dân.

16. Spam: nội dung rác.

17. Guy Fawkes Day: còn gọi là ngày Bonfire, là một lễ hội thường niên được tổ chức ở Anh vào ngày 5 tháng Mười một. Người ta nhóm lên những đống lửa lớn và ném các hình nộm Guy Fawkes vào lửa.

18. Occupy Wall Street (Hãy chiếm lấy Phố Wall) là một cuộc biểu tình bắt đầu diễn ra vào ngày 17 tháng Chín năm 2011 tại Thành phố New York. Mục đích của cuộc biểu tình là lên án giới ngân hàng, thủ phạm của cuộc khủng hoảng tài chính 2008.

19. KitKat Killer, phỏng từ loại sô-cô-la KitKat bán rất chạy của Nestlé.

20. Crowdsourcing: hình thức khuyến khích cộng đồng hoặc một nhóm người chung tay thực hiện một công việc, thông qua "lời kêu gọi" .

21. LGBT (Lesbian, Gay, Bi-sexual, Transgender): cộng đồng những người đồng tính, song tính và chuyển giới.

22. Nguyên văn: AWOL (absent without leave) – tức có mặt nhưng không thật sự để tâm trí ở đó.

23. Kitchen Nightmares: chương trình truyền hình thực tế nói về các nhà hàng, do đầu bếp người Anh nổi tiếng Gordon Ramsey dẫn chương trình.

24. Olympus grass roots: nghĩa là tận gốc vấn đề Olympus.

25. Newsjacking: kết hợp từ news - tin tức và hijacking - cướp.

26. Superbowl: hay "Siêu cúp Bóng bầu dục Mỹ" là trận vô địch của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia (NFL – National Football League), hiệp hội hàng đầu của môn bóng bầu dục chuyên nghiệp Mỹ kể từ năm 1967 và thường được tổ chức vào Chủ nhật đầu tiên của tháng Hai dương lịch, còn gọi là Superbowl Sunday (Chủ nhật Siêu Cúp).

27. Chương trình máy tính độc hại ẩn mình dưới dạng một chương trình hữu ích và có chức năng giống hệt.

28. Quyền được quên (Right to be Forgotten): tức quyền của một cá nhân được tiếp tục sống cuộc sống bình thường và không bị ảnh hưởng bởi những việc đã xảy ra trong quá khứ.

29. Retweet: chức năng trên Twitter cho phép chia sẻ lại dòng tweet của người khác.

30. Phá sản theo Chương 11: Điều khoản khai báo phá sản theo luật của Mỹ, cho phép một doanh nghiệp trì hoãn việc trả nợ trong khi thiết lập và thực thi kế hoạch tái cơ cấu.

31. Xem chú thích trang 310.

32. Trong tiểu thuyết The Hitchhiker's Guide to the Galaxy (tạm dịch: Cẩm nang đi nhờ xe khắp ngân hà) của Douglas Adams, có chi tiết về siêu máy tính khi trả lời câu hỏi lớn nhất của thế giới loài người, nó đã đưa ra câu trả lời là "42".

33. Xem chú thích trang 310.

34. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong năm 2017.